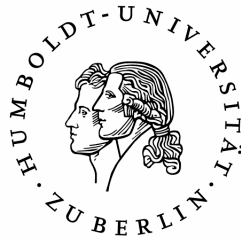


Humboldt-Universität zu Berlin

Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft



Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Heft 229

Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking

von
Yvonne Inden

Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking

von
Yvonne Inden

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 229

Inden, Yvonne

Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking / von Yvonne Inden. – Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2008. – 79 S. mit graphischen Darstellungen und Tabellen – (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 229)

ISSN

Abstract:

Die vorliegende Arbeit liefert einen Überblick über Konzepte und Instrumente, welche den Bibliotheken zur Verfügung stehen, um die Qualität ihrer Angebote und Dienstleistungen zu bestimmen und entsprechend zu verbessern. In diesem Sinn beschäftigt sich der erste Teil der Arbeit damit, ob und welche umfassenden Qualitätsmanagementsysteme in Bibliotheken eingesetzt werden. Den zentralen Teil der Untersuchung bildet das Kapitel Leistungsmessung. Unter dem Fokus Qualitätsmessung werden die wichtigsten internationalen Richtlinien zur Leistungsmessung wie die Richtlinien der IFLA oder die Norm ISO 11620 analysiert. Ebenso wird kurz auf die Entwicklung und Standardisierung von Indikatoren für die Messung von elektronischen Dienstleistungen eingegangen. Neben der indikatorengestützten Messung werden in diesem Kapitel auch Modelle und Messinstrumente wie SERVQUAL und LibQUAL vorgestellt, die es ermöglichen, die Dienstleistungsqualität aus der Nutzerperspektive zu ermitteln. Im abschließenden Teil der Arbeit werden drei nationale Benchmarkingprojekte, der BIX, ein Benchmarkingprojekt der niederländischen Universitätsbibliotheken und das Schwedische Qualitätshandbuch vorgestellt und miteinander verglichen.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin im Sommersemester 2007.

Online-Version: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h229/>

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	9
1. TEIL – QUALITÄTSMANAGEMENTSTRATEGIEN IN BIBLIOTHEKEN	11
1. Definition des Qualitätsbegriffs	11
2. Qualitätsmanagement	11
2.1. ISO 9000:2000	12
2.2. Das EFQM-Modell	14
3. Das Bibliothekskonzept Südtirol	19
2. TEIL – LEISTUNGSMESSUNG	21
1. Internationale Standards der Leistungsmessung	21
1.1. Leistungsindikatoren	22
1.2. Leistungsindikatoren für konventionelle Bibliotheksdienstleistungen: das IFLA Handbuch und die ISO Norm 11620:1998	24
1.3. Leistungsindikatoren für elektronische Dienstleistungen	29
1.3.1. Entwicklung von Leistungsindikatoren für elektronische Dienstleistungen	29
1.3.2. Projekte	30
1.3.2.1. Das Projekt <i>EQUINOX</i>	30
1.3.2.1.1. Leistungsindikatoren	30
1.3.2.1.2. Entwicklung einer Software für ein integriertes Qualitätsmanagement	32
1.3.2.2. <i>ISO/TR 20983</i> – Leistungsindikatoren für elektronische Dienstleistungen	33
1.3.3. Schwierigkeiten bei der Datenerhebung für die Indikatoren	34
1.3.3.1. Terminologie	34
1.3.3.2. Beschaffung und Auswertung der Daten	35
1.3.4. Ausblick	36
1.4. Leistungsindikatoren für die hybride Bibliothek: Das überarbeitete IFLA Handbuch und die überarbeitete Norm ISO/DIS 11620	38
1.4.1. Zusammengesetzte Indikatoren	39
1.4.2. Leistungsindikatoren zur Qualitätsmessung von Dienstleistungen und Ressourcen	40
2. Nutzerbasierte Messung der Dienstleistungsqualität	44

2.1.	Dienstleistungsqualität	45
2.1.1.	Dimensionen	45
2.1.2.	Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität	46
2.2.	Messinstrumente der Dienstleistungsqualität	47
2.2.1.	SERVQUAL	47
2.2.2.	LibQUAL+™	49
2.2.3.	Qualitätsmessung von elektronischen Dienstleistungen	52
2.2.3.1.	Evaluierung der Qualität von Websites	52
2.2.3.2.	Umfassender Ansatz	54
2.2.3.3.	e-SERVQUAL	55
2.3.	Beitrag der nutzerbasierten Messungen	57
2.4.	Kritik der nutzerbasierten Erhebung der Servicequalität	57
3.	TEIL – BENCHMARKING	59
1.	Begriff, Formen und Ablauf des Benchmarking	59
2.	Projekte	61
2.1.	Der Bibliotheksindex (BIX)	61
2.1.1.	Entwicklung	61
2.1.2.	Methode/Indikatoren	62
2.1.3.	Perspektive	63
2.2.	Benchmarking der niederländischen Universitätsbibliotheken	63
2.2.1.	Entwicklung	63
2.2.2.	Methode/Indikatoren	64
2.3.	Das schwedische Qualitätshandbuch (SQH)	65
2.3.1.	Entwicklung	65
2.3.2.	Methode/Indikatoren	66
2.4.	Qualitätsmessung in den Benchmarking-Projekten	67
3.	Fazit	69
	SCHLUSSBEMERKUNG	73
	LITERATURVERZEICHNIS	75
1.	Gedruckte und elektronische Literatur	75
2.	Webseiten (Stand: 21.05.07)	79

VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN UND TABELLEN

Übersicht 1:	Das EFQM-Modell	15
Übersicht 2:	Qualitätsdimensionen	55
Tabelle 1:	Gegenüberstellung der Indikatoren des EQUINOX-Projektes und der ISO/TR 20983	37
Tabelle 2:	Quellen des IFLA-Handbuches 2007	39
Tabelle 3:	Leistungsindikatoren zur Qualitätsmessung von Dienstleistungen und Ressourcen	42
Tabelle 4:	Gap-Modell der Dienstleistungsqualität	46
Tabelle 5:	SERVQUAL Dimensionen	48
Tabelle 6:	LibQUAL+™ Dimensionen	50
Tabelle 7:	Vergleich nationaler Benchmarking-Projekte	70

EINLEITUNG

Die Bibliothek als Dienstleistungseinrichtung muss im Rahmen der Einführung von Globalhaushalten, Budgetierung und dezentraler Ressourcenverantwortung zunehmend ihren Unterhaltsträgern gegenüber ihre Effektivität und Effizienz unter Beweis stellen. Dabei stehen neben der reinen Kostenbetrachtung vor allem das Angebot und die Qualität der bibliothekarischen Dienstleistungen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Im zunehmenden Maße wird von den Bibliotheken verlangt, dass sie die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auf die bestmögliche Art nutzen und qualitativ hochwertige Dienste liefern. Qualitätsmanagement ist deshalb zu einer entscheidenden Aufgabe des Bibliotheksmanagements geworden.

Unter dem Aspekt des Qualitätsmanagements kommt der Leistungsmessung und Nutzerforschung eine zentrale Bedeutung zu. Die Bibliotheken erkennen verstärkt die Notwendigkeit, im Rahmen des Qualitätsmanagements Methoden für die Messung bibliothekarischer Dienstleistungen anzuwenden, setzen doch erfolgreiche Maßnahmen zur Qualitätssteigerung eine Kenntnis des aktuellen Zustandes sowie der Nutzerwünsche voraus. Die Leistungsmessung ist von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, in einem kontinuierlichen Prozess die Qualität der Bibliotheksangebote zu verbessern und den Bedürfnissen der Nutzer – deren Zufriedenheit das Image einer Bibliothek in einem nicht nur unerheblichem Maße mitbestimmt – gerecht zu werden. Des Weiteren bietet die Leistungsmessung den Bibliotheken ein wichtiges Instrument, um im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit die Bandbreite und Qualität ihrer Dienstleistungen sichtbar zu machen.

In der vorliegenden Arbeit sollen überblicksartig verschiedene Ansätze vorgestellt werden, mit deren Hilfe Bibliotheken die Qualität ihrer Dienstleistungen und Ressourcen in erster Linie bestimmen können, die zugleich aber auch dazu dienen sollen, eine Verbesserung des Qualitätsstandards zu erreichen. In diesem Sinne widmet sich das erste Kapitel verschiedenen Qualitätsmanagementstrategien und deren Einsatz in Bibliotheken.

Den zentralen Bestandteil der Masterarbeit bildet das Kapitel Leistungsmessung. Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei zunächst die wichtigsten Standards zur Leistungsmessung, etwa die Richtlinien der International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) und die Norm ISO 11620:1998. Berücksichtigt werden ebenso die Entwicklung und Standardisierung von Leistungsindikatoren für die Messung elektronischer Dienstleistungen.

Im Fokus der Untersuchung liegen dabei jeweils die Indikatoren, die vorrangig auf die Messung von Qualität ausgerichtet sind. Im zweiten Teil des Kapitels Leistungsmessung folgt eine Betrachtung von Modellen und Messinstrumenten, die es erlauben, die Dienstleistungsqualität von Bibliotheken aus der Nutzerperspektive zu ermitteln. Neben SERVQUAL, einem weit verbreiteten Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität, soll mit LibQUAL ein speziell für diesen Zweck auf Bibliotheken adaptiertes Instrument vorgestellt werden. In diesem Kontext erfolgt auch eine gesonderte Beobachtung der Qualitätsmessung von elektronischen Dienstleistungen. Nach Erläuterungen zur Evaluation der Qualität von Websites werden einzelne Messinstrumente wie z.B. e-SERVQUAL vorgestellt. Am Ende des Kapitels werden schließlich die Vorteile und Risiken von nutzerbasierten Messungen diskutiert.

Im Mittelpunkt des dritten Kapitels steht der Vergleich dreier Benchmarkingprojekte: dem Bibliotheksindex, dem Benchmarking der niederländischen Universitätsbibliotheken und dem schwedischen Qualitätshandbuch. Neben der Entwicklung und der Methode der Projekte sollen auch hier die Indikatoren, die der Qualitätsermittlung dienen, im Mittelpunkt der Untersuchung stehen. Anschließend bleibt zu klären, inwieweit der Einsatz von Benchmarking sinnvoll ist und ob durch die Teilnahme an Benchmarkingprojekten die Dienstleistungsqualität einer Bibliothek gesteigert werden kann.

1. TEIL – QUALITÄTSMANAGEMENTSTRATEGIEN IN BIBLIOTHEKEN

1. DEFINITION DES QUALITÄTSBEGRIFFS

Bevor einzelne Qualitätsmanagementsysteme in Bibliotheken vorgestellt werden, bedarf es zunächst einer Klärung der Frage, was überhaupt unter dem Begriff *Qualität* zu verstehen ist. Das Verständnis des Qualitätsbegriffs hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Wurde Qualität ursprünglich stark produktorientiert definiert, hat sie sich mittlerweile mehr und mehr zu einem breiteren, serviceorientierten Konzept entwickelt.¹ Brophy stellt in diesem Kontext fest, dass Bibliotheks- und Informationsdienstleistungen anhand von zehn Qualitätsattributen beurteilt werden können.² Poll und te Boekhorst verstehen Qualität als Eignung einer Dienstleistung oder einer Ressource für einen bestimmten Zweck; der Zweck wird dabei durch die Kunden festgelegt.³ In diesem Sinne wird Qualität auch in den ISO Normen definiert als „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“⁴ Qualität ist folglich ein Kriterium, mit dem man gleiche Produkte und Dienstleistungen voneinander unterscheiden kann und das Auskunft darüber gibt, ob und inwieweit eine Dienstleistung bzw. ein Produkt Kundenbedürfnisse befriedigt.

2. QUALITÄTSMANAGEMENT

In nahezu allen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens wird die Möglichkeit einer Kontrolle und Verbesserung der Dienstleistungsqualität angestrebt. Es ist wenig verwunderlich, dass in diesem Zusammenhang das Schlagwort Qualitätsmanagement auch in Bibliotheken immer stärker an Bedeutung gewinnt. Wenn Bibliotheken Qualitätsma-

¹ Hobohm, Hans-Christoph, Kundenbindung und Qualitätsmanagement, in: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hans-Christoph Hobohm / Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, Hamburg: Dashöfer, 2002, Abschnitt 3.5.1, S. 1 f.

² Brophy, Peter, The quality of libraries, in: Die effektive Bibliothek, Klaus Hilgemann / Peter te Boekhorst (Hrsg.), München: Saur, 2004, S. 30-46 (35 ff.).

³ Poll, Roswitha / te Boekhorst, Peter, Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken, IFLA Section of University Libraries & other General Research Libraries, München: Saur, 1998, S. 11.

⁴ DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg.), ISO 11620:1998, Information und Dokumentation – Leistungsindikatoren für Bibliotheken, Berlin: Beuth, 2000, S. 5.

nagement über eine punktuelle Nutzung hinaus betreiben wollen, benötigen sie ein umfassendes Konzept, das alle Bereiche der Bibliotheksarbeit einbezieht und das eine Ausrichtung der Organisation auf zentrale qualitative Anforderungen steuert. Im nächsten Abschnitt sollen zwei gängige Formen von Qualitätsmanagementsystemen – zum einen die Norm ISO 9001:2000 und zum anderen das TQM-Modell in seiner europäischen Version EFQM – vorgestellt werden.

2.1. ISO 9000:2000

Die ISO 9000:2000 ist ein Regelwerk für Organisationen, das ihnen helfen soll, ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagementsystem zu implementieren. Die Zertifizierung stellt sicher, dass „ein Mindestmaß an Qualität in der Verfahrensgestaltung, Arbeitsteilung, Qualifikation des Personals und in der internen Qualitätssicherung erreicht wird.“⁵ Die ISO 9000 ist universell anwendbar, d. h. unabhängig von der Größe und Branchenzugehörigkeit der Organisation, und eigentlich Teil einer „Normenfamilie“. Die ISO 9000 führt in das Qualitätsmanagement ein und erläutert wichtige Begriffe. Ihr nachfolgend legt die Norm ISO 9001 als Zertifizierungsbasis die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem dar. Darüber hinausgehende Anforderungen an eine ständige Leistungsverbesserung sind Gegenstand der ISO 9004. Schließlich beinhaltet die Norm ISO 10011 den Leitfaden für das Audit⁶ von Qualitätssicherungssystemen.

Zwar soll die ISO 9000 universell anwendbar sein und damit auch Bibliotheken die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems ermöglichen. Faktisch gibt es aus dem Bereich des Bibliothekswesens aber nur wenige Erfahrungsberichte zu dieser Möglichkeit. Zu diesen wenigen Informationen zählen etwa die Erfahrungen, die die öffentliche Bibliothek Freiberg am Neckar anlässlich der Einführung der Norm gemacht hat und von denen *Wehr* und *Gebauer* berichten.⁷ Darüber hinaus hat sich im März 2006 ein Verbund von sechs öf-

⁵ *Gebauer, Gabriele*, Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken – am Beispiel der ersten zertifizierten Öffentlichen Bibliothek in Deutschland, in: B.I.T. online Innovativ, Band 5, Innovationsforum 2003, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2003, S. 96-187 (119).

⁶ Ein „Audit“ bezeichnet die systematische, unabhängige Untersuchung einer Aktivität und deren Ergebnisse mit dem Ziel, Schwachstellen aufzuzeigen, Verbesserungsmaßnahmen anzuregen und deren Wirkung zu überwachen. Vgl. *Kamiske, Gerd / Brauer, Jörg-Peter*, Qualitätsmanagement von A-Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 2. Auflage München, Wien: Hanser, 1995, S. 5.

⁷ Über die Einführung des Qualitätsmanagementsystems ISO 9001:2000 berichten *Wehr, Andrea* [Anm.: Frau *Wehr* ist Direktorin der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar], Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung in der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar, in: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hans-Christoph Hobohm / Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, Hamburg: Das-höfer, 2002, Abschnitt 2.3.3; *Gebauer*, 2003, S. 95-187.

fentlichen Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen als gemeinsame Gruppe nach ISO 9001:2000 zertifizieren lassen.⁸ *Gebauer* ergänzt ihren ausführlichen Bericht über die Einführung des Qualitätsmanagementsystems mit Materialien, die anderen Bibliotheken als Muster bereitstehen.⁹

Die Schritte zur Implementierung von ISO 9000:2000 fasst *Gebauer* folgendermaßen zusammen:

1. Vorbereitungsphase
2. Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuches
3. Aufbau der Verfahren nach dem Handbuch
4. Umsetzung
5. Optimierung.

In der Vorbereitungsphase ist die Bibliotheksleitung – gegebenenfalls unterstützt durch einen externen Berater – dafür verantwortlich, die bewusste Entscheidung für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu treffen und die Mitarbeiter darüber zu informieren. Inhalte und Ziele des Qualitätsmanagements sollten ebenfalls in der Vorbereitungsphase bestimmt werden.¹⁰

Die aufwändige Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuches ist der nächste Schritt zur Einführung der Norm. Die Gliederung des Qualitätsmanagement-Handbuches der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar beinhaltet die Schwerpunkte:¹¹

- Qualitätspolitik
- Marketingstrategie
- Angebots- und Produktentwicklung
- Prozessqualität
- Rahmenbedingungen wie personelle, finanzielle und organisatorische Ressourcen

⁸ Vgl. die Pressemitteilung der Bezirksregierung Düsseldorf vom 07.04.2006: http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de/BezRegDdorf/hierarchie/news/newsarchiv/2006/04April/129_2006.php

⁹ Als Mustervorlagen dienen z. B. die Gliederung des Qualitätsmanagement-Handbuches, die Übersicht der Prozessbeschreibungen oder eine Checkliste zur Implementierung von Qualitätsmanagement-Systemen; vgl. *Gebauer*, 2003, S. 142 f., 148 f., 155 ff.

¹⁰ *Ayensa Navascués, Amalia*, Qualitätsmanagement und Exzellenz in Bibliotheken: dargestellt am Beispiel des Bibliotheks- und Dokumentationsservice des CNIC Carlos III, Madrid (Spanien), Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Nr. 50, 2005, S. 28 ff. (<http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=977939871>).

¹¹ *Wehr*, 2003, Abschnitt 2.3.3.2.2.1; ausführlicher bei *Gebauer*, 2003, S. 142 f.

- Kontinuierliche Verbesserung (Messung und Analyse des Systems)
- Dokumentation des Qualitätsmanagements (Aufbau und Struktur).

Das Qualitätsmanagement-System muss anschließend nach den Vorgaben des Handbuchs umgesetzt werden. Neben der Leitung, die hauptverantwortlich für die Umsetzung ist, sollten für jede Abteilung weitere Qualitätsmanagement-Beauftragte bestimmt werden. Durch diese Maßnahme kann jedem Mitarbeiter ein Ansprechpartner bezüglich des Qualitätsmanagements zur Verfügung gestellt werden. In der Phase der Umsetzung sollten die Mitarbeiter durch Schulungen vom jeweiligen Qualitätsmanagement-Beauftragten optimal informiert und in den Qualitätsmanagementprozess integriert werden.¹²

Die Optimierungsphase bildet den Abschluss der Implementierung und zeichnet sich durch den Vergleich des Erreichten mit den Zielen aus. Denkbar ist in diesem Stadium die Durchführung eines Benchmarkings mit ähnlichen Organisationen.¹³

2.2. Das EFQM-Modell

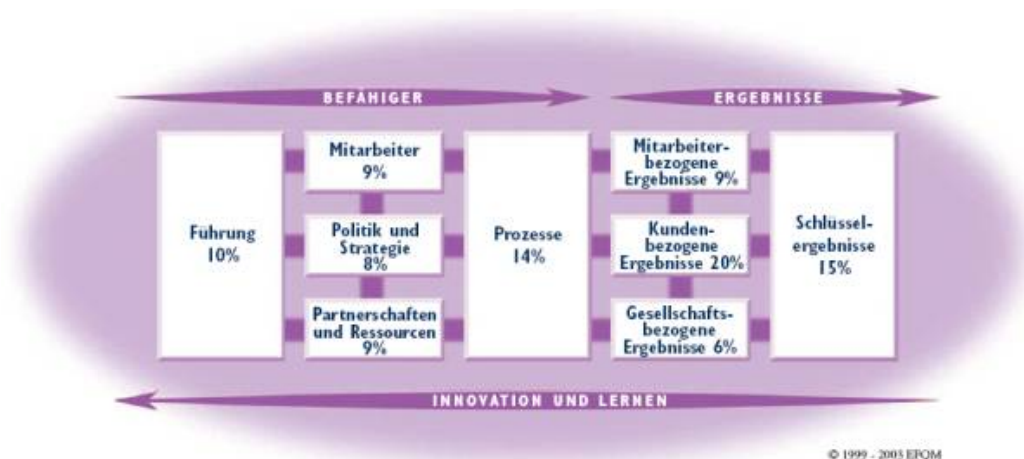
Die Umsetzung der Norm ISO 9000:2000 wird in der Fachliteratur oftmals nur als Einstieg in ein umfassendes Qualitätsmanagement verstanden.¹⁴ Wie ein umfassendes Qualitätsmanagement aussehen kann, soll anhand des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM), der europäischen Version des Total Quality Management (TQM), im Folgenden näher betrachtet werden.

¹² Ayensa, 2005, S. 33.

¹³ Dies., 2005, S. 33 f.

¹⁴ Voss, Rödiger / Stoschek, Julia, Ähnliche Zielsetzung, Studie: Unterschiede zwischen ISO 9001:2000 und EFQM-Modell, in: QZ 10 (2002), S. 1004-1005.

Grundkonzepte der Excellence



Übersicht 1: Das EFQM-Modell

Wie die obige Abbildung zeigt, besteht das EFQM-Modells für Excellence aus neun Komponenten, welche die wichtigsten Kriterien der Unternehmensführung abbilden. Das Modell unterscheidet dabei zwischen den beiden Hauptgruppen „Befähiger“ und „Ergebnisse“. Die Befähiger-Kriterien beschäftigen sich mit der Organisation und der Umsetzung der Abläufe, während die Ergebnis-Kriterien das Maß messen, in dem die Organisation ihre Ziele gegenüber Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit erfüllt. Innerhalb dieser Rahmenstruktur ergänzen folgende Grundkonzepte das EFQM-Modell¹⁵:

- „*Ergebnisorientierung*“: Eine exzellente Organisation erzielt langfristig nur dann exzellente Ergebnisse, wenn die Interessen aller Beteiligten in einem fairen Verhältnis berücksichtigt werden.
- „*Ausrichtung auf den Kunden*“: Das EFQM strebt eine hohe und langfristige Kundenzufriedenheit an.
- „*Führung*“: Eine verantwortliche Führung soll eine klare Ausrichtung der Organisation bestimmen und die Mitarbeiter darüber informieren.
- „*Prozess- und Faktenorientierung*“: „Excellence bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern.“¹⁶

¹⁵ EFQM. Die Grundkonzepte der Excellence (http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_2003.pdf).

¹⁶ EFQM. Excellence einführen, S. 7 ([http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(5\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(5).pdf)).

- „*Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung*“: Die Mitarbeiter werden in der Organisation als Erfolgsfaktor betrachtet. Durch aktive Beteiligung und Anerkennung soll das Potential der Mitarbeiter maximiert und ihre Loyalität gewonnen werden.
- „*Ständiges Lernen, Innovation und Verbesserung*“: Das Klima der Organisation ist geprägt von einem kontinuierlichen Streben nach Verbesserung und einem fortwährenden internen und externen Leistungsvergleich.
- „*Partnerorientierung*“: Erfolgreiche Partnerschaften unterstützen sich gegenseitig durch Wissen, Erfahrung und Ressourcen.
- „*Soziale Verantwortung*“: Die Organisation bemüht sich, die ihr entgegengebrachten Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu erfüllen und zu übertreffen.

Leistungssteigerung durch Selbstbewertung

Die dem EFQM-Modell zugrunde liegende Strategie der EFQM ist, in Organisationen einen systematischen Selbstbewertungsprozess einzuführen. Durch die umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse der Organisation werden ganzheitlich Schwächen und Stärken alle Tätigkeitsbereiche erfasst.

Die einzelnen neun Kategorien des Modells – sowohl die fünf „Befähiger-Kriterien“ Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie sowie Partnerschaft und Ressourcen als auch die vier „Ergebnis-Kriterien“ Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Schlüsselergebnisse – sind jeweils dreistufig aufgebaut. Auf der obersten Ebene stehen die eben genannten Kriterien, darunter folgen Teilkriterien, die dann wiederum in so genannten Ansatzpunkten spezifiziert werden. Während die erste Ebene von der EFQM vorgegeben wird, können die Teilkriterien und Ansatzpunkte den jeweiligen Bedürfnissen einer Organisation angepasst werden.

Eine solche Anpassung wurde im Projekt „Swiss Library for Excellence“ an der HTW Chur für den Bibliotheksbereich vorgenommen, indem z.B. die Teilkriterien und die dazugehörigen Ansatzpunkte für den Bibliotheksbetrieb formuliert wurden.¹⁷ Diese Modifizierung

¹⁷ Herget, Josef / Hierl, Sonja / Lang, Norbert, Swiss Libraries for Excellence – wie Bibliotheken immer besser werden können, in: *Arbido 6* (2004), S. 26-30; Herget, Josef / Hierl, Sonja / Lang, Norbert, Libraries of Excellence in der Wissensgesellschaft. Grundlagen, Modelle und Umsetzung, in: *Informationen zwischen Kultur und Marktwirtschaft. Proceedings des 9. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft*, Chur 6.-8. Oktober 2004, Bernard Bekavac, / Josef Herget / Marc Rittberger (Hg.), Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, 2004, S. 187-212 (<http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/infwiss/download/isi2004/cc-isi04-art11.pdf>).

erleichtert den Bibliotheksmitarbeitern aufgrund des hohen Detaillierungsgrades die Selbstbewertung.¹⁸

Bewertungsschema

Die Selbstbewertung erfolgt durch eine Punktevergabe von 0 bis zu 100 Punkten. „Nach der Bewertung aller Ansatzpunkte werden diese zunächst über das Unterkriterium, anschließend über das gesamte Kriterium hochgerechnet. Die neun Kriterien werden dann mit verschiedener Gewichtung¹⁹ verrechnet. Im Verhältnis der erreichten Punktzahl zu der möglichen Höchstpunktzahl von 100 für jedes Kriterium wird mit den Stärken und Schwächen auch das Optimierungspotential sichtbar. Für den Erhebungsprozess der Selbstbewertung kann neben Checklisten auch eine im Projekt „Swiss Library for Excellence“ adaptierte Software verwendet werden.²⁰ Die Software unterstützt den Prozess durch ein Schema für die Punkteeingabe, eine automatische Berechnung der Punkte und eine Aufbereitung der Ergebnisse.

Qualitätsprozess

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagements nach EFQM sind acht Phasen auszumachen:²¹

- Planung des Selbstbewertungsprozesses
- Teambildung und Schulung der Projektmitglieder
- Durchführung der Selbstbewertung
- Fakultative Fremdbewertung durch Assessoren
- Auswertung der Ergebnisse
- Planung von Verbesserungsmaßnahmen
- Systematische Umsetzung der Vorschläge
- Messung und Überprüfung der Fortschritte.

Für eine stetige Qualitätssteigerung muss gewährleistet sein, dass nicht nur die Selbstanalyse durchgeführt wird, sondern dass die aus dem Ergebnis abgeleiteten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden. Die zweite Bedingung ist eine kontinuierliche Wiederholung des gesamten Prozesses. Nur so können zum einen der Erfolg der Maßnahmen getestet und zum

¹⁸ In dem Projekt wurden für verschiedene Bibliothekstypen (ÖB, WB, Schulbibliothek) und -größen Teilkriterien und Ansatzpunkte entwickelt. Ebenso wurde eine „abgespeckte“ Version erarbeitet.

¹⁹ Die Übersicht 1 auf S. 15 zeigt, in welchem Umfang die einzelnen Kriterien prozentual gewichtet werden.

²⁰ Herget, 2004, S. 28.

²¹ Ders., 2004, S. 29.

anderen neue Verbesserungen eingeleitet werden. Die Anerkennung einer erfolgreichen Umsetzung des TQM erfolgt hier nicht über eine Zertifizierung sondern mittels regelmäßiger Qualitätsauszeichnungen, die für drei Reifestufen innerhalb des Programms „EFQM Levels of Excellence“ vergeben werden.²²

Die Bereitschaft der Bibliotheken die vorgestellten Systeme zu nutzen, ist doch sehr verhalten, was mit einer Reihe von Probleme erklärt werden kann, die in Verbindung mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auftreten können²³:

- „*Zeit- und Kostenaufwand*“ sowie die „*Komplexität*“ der QM-Systeme wirken abschreckend.²⁴
- Zu einer „*Mangelnden Identifikation*“ mit dem Qualitätsmanagement kann es kommen, wenn Sinn und Nutzen des Systems nicht deutlich genug kommuniziert worden sind und für die Mitarbeiter weiterhin die tägliche Arbeit Vorrang vor innovativen Ideen hat.
- „*Mangelnde Beteiligung*“: Bei der Ausarbeitung des Qualitätsmanagementsystems wurden die Mitarbeiter nicht genügend berücksichtigt und informiert.
- „*Überprüfung*“: Bei der Überprüfung durch interne Audits bedarf es einer offenen Einstellung, um in der Zusammenarbeit Stärken und Schwächen zu lokalisieren.
- „*Punktuelle Bedeutung*“: Es besteht die Gefahr, dass zum Beispiel bei der ISO-Zertifizierung nur zu den notwendigen Audits Qualitätsmanagement im Mittelpunkt steht und das Zertifizieren wichtiger ist, als die dahinter stehende Zielsetzung.

²² EFQM, 2003, S. 10

²³ *Te Boekhorst, Peter*, Managementinformation für die elektronische Bibliothek, in: B.I.T. online 2 (2000), Nr. 2 S. 183-188 ; Verfügbar unter: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-02/nachricht/boek/artikel.htm> (S. 1-7), (2).

²⁴ Auf die Komplexität des EFQM-Modells wurde z.B. mit der Entwicklung des „Common Assessment Framework (CAF)“, eines Qualitätsmanagementsystems für den öffentlichen Sektor reagiert, dass auf dem EFQM-Modell basiert, jedoch deutlich einfacher und leichter zu handhaben ist. Zusätzlich ist das Modell keinem Copyright unterlegen und unentgeltlich nutzbar. Vgl. dazu: *Vonhof, Cornelia*, Qualitätsmanagement für Bibliotheken – Der Common Assessment Framework: ein ganzheitliches Qualitätsmanagement-System, in: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hans-Christoph Hobohm / Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, Hamburg: Dashöfer, 2002, Abschnitt 2.4.1.

3. DAS BIBLIOTHEKSKONZEPT SÜDTIROL

Dass Qualitätsmanagement in Bibliotheken nicht zwangsläufig anhand umfassender und abstrakter Modelle umgesetzt werden muss, zeigt ein Blick auf das „Bibliothekskonzept Südtirol“. Dieses im Jahr 2003 von staatlicher Seite aus initiierte und speziell für den bibliothekarischen Bereich entwickelte Projekt soll im Folgenden als Ergänzung zu den beiden vorgestellten Qualitätsmanagementsystemen näher betrachtet werden.

Im Rahmen des „Bibliothekskonzeptes Südtirol“ wurden für die öffentlichen Bibliotheken der Provinz Bozen konkrete Qualitätsanforderungen formuliert. Das Konzept basiert dabei maßgeblich auf folgenden Merkmalen und Grundsätzen:²⁵

- Eine positive Weiterentwicklung des Bibliothekswesens ist nur durch eine flächendeckende Qualitätssicherung zu gewährleisten.
- Eine flächendeckende Qualitätssicherung benötigt eine zentrale Einrichtung, die für die Organisation und Kommunikation verantwortlich ist.
- Die Qualitätssicherung sollte eng mit der staatlichen Bibliotheksförderung verbunden sein.
- Qualitätssicherung ist politische Lobbyarbeit. Die zeitige Einbindung der Politik sichert die Umsetzung des Projekts und erhöht die Akzeptanz des Steuerungsinstrumentes.
- Die angewandten Verfahren müssen transparent und mit der Bibliotheksleitung und den Trägern abgestimmt sein. Die Qualitätssicherung kann durch ein internes Prüfverfahren sichergestellt werden.
- Die Erfüllung von Leistungsstandards ist nicht nur ein Anliegen von hauptamtlichen Bibliotheken. Auch ehrenamtliche Einrichtungen sollten eine professionelle Qualitätssicherung betreiben.

Das „Bibliothekskonzept Südtirol“ definiert für verschiedene Gruppen spezifische Standards. Unterschieden wird zwischen drei Funktionsstufen, Mittelpunktbibliotheken und zentralen Stellen. Die Standards werden auf der Basis von Aufgaben formuliert. Sie legen fest, mit welchem Mindestmaß die Bibliothek die jeweilige Aufgabe erfüllen soll. Kennzeichen der Standards ist, dass sie messbar und nachweisbar sind.

²⁵ Seefeldt, Jürgen, Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken, in: B.I.T.online 9 (2006), Nr. 3, S. 201-204 (203).

Ein Zwang zur Teilnahme an diesem Projekt besteht für die Bibliotheken nicht. Entscheiden sie sich, auf freiwilliger Basis an dem Programm teilzunehmen, besteht die Möglichkeit, von externen Kollegen überprüfen zu lassen, in welchem Maße die jeweilige Bibliothek den vorgegeben Standards entspricht. Eine derartige *Auditprüfung* umfasst dabei die folgenden sechs Stationen:²⁶

- Die Bibliothek beantragt beim Amt für Bibliotheken und Lesen ein Audit und wählt eines der vorgeschlagenen zwei Auditorenpaare aus.
- Ein gemeinsamer Termin für das Audit wird festgelegt.
- Vor Ort prüfen die Auditoren anhand schriftlicher Unterlagen zu den Standards und Interviews gemeinsam mit dem Personal, ob die Standards erfüllt sind.
- Der Auditbericht wird mit einem Bewertungsvorschlag verfasst und der Bibliotheksleitung übermittelt.
- Mit dem Ziel einer einvernehmlichen Abstimmung wird der Auditbericht zusammen mit der Bibliotheksleitung besprochen.
- Die Auditprüfung wird mit dem endgültigen Bericht an das Amt für Bibliotheken und Lesen abgeschlossen.

Seit 2004 haben 22 Bibliotheken der Provinz Bozen erfolgreich am Auditprozess teilgenommen und wurden mit einem Qualitätszertifikat ausgezeichnet. Zwar liegen Teilnahme und Erfüllung der Standards im Ermessen der jeweiligen Bibliothek. Dennoch ist abzusehen, dass sich die Qualitätsstandards als Orientierungsgröße sowohl für die Bibliotheken als auch für politische Entscheidungsträger etablieren. Langfristig ist deshalb zu erwarten, dass alle Bibliotheken mit Blick auf die Qualität ihrer Dienstleistungen und Ressourcen ein gehobenes Niveau erreichen. Damit korrespondiert letztlich auch die „Belohnungsstrategie“ des Amtes für Bibliotheken und Lesen: Derzeit erhalten die Bibliotheken, die den Auditprozess erfolgreich abgeschlossen haben, neben den regulären Zuweisungen eine Geldprämie. Mittelfristig ist denkbar, dass bestimmte Sachleistungen sogar an die Erfüllung der Standards gebunden sind.²⁷

²⁶ [Http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/audit.asp](http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/audit.asp).

²⁷ [Http://www.provincia.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaetsstandards.asp#anc982](http://www.provincia.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaetsstandards.asp#anc982).

2. TEIL – LEISTUNGSMESSUNG

Innerhalb eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems sind die Überwachung, Messung und Evaluierung der Prozesse – insbesondere die Analyse von Indikatoren und die Messung der Kundenzufriedenheit – von zentraler Bedeutung. *Brophy* fasst die Methoden, die den Bibliotheken für die Leistungsmessung zur Verfügung stehen, folgendermaßen zusammen: „On the one hand we now have robust sets of performance indicators which provide the basic ‚picture‘ of library performance. Beyond that, researchers and practitioners have developed ways to explore the customer experience, to find out whether users and non-users have positive or negative perceptions of library services, and to use these insights to better manage services.“²⁸ In diesem Sinne sollen im folgenden Kapitel zunächst die wichtigsten Standards zur Leistungsmessung, wie beispielsweise die Richtlinien der International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) und die internationale ISO Norm 11620 vorgestellt werden. Berücksichtigt werden in diesem Kontext auch die Entwicklung und die Standardisierung von Leistungsindikatoren für die Messung von elektronischen Dienstleistungen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei jeweils die Indikatoren, die vorrangig auf die Qualitätsermittlung ausgerichtet sind. Ergänzend werden im zweiten Teil des Kapitels verschiedene Modelle und Messinstrumente vorgestellt, die die Subjektivität der Dienstleistungsqualität berücksichtigen und eine Leistungsmessung unter diesem Gesichtspunkt ermöglichen, d.h. differenziert auf die Nutzerwahrnehmung der Dienstleistungsqualität eingehen.

1. INTERNATIONALE STANDARDS DER LEISTUNGSMESSUNG

In den vergangenen zehn Jahren wurde im Rahmen von Projekten und Arbeitsgruppen eine Vielzahl von Leistungsindikatoren für wissenschaftliche Bibliotheken entwickelt, getestet und publiziert. Eine herausragende Stellung nehmen in diesem Zusammenhang zwei internationale Richtlinien ein, zum einen das IFLA Handbuch zur Leistungsqualität und zum anderen die ISO Norm 11620:1998. Ergänzt werden diese Richtlinien durch die Definition von Leistungsindikatoren für elektronische Dienstleistungen im Fachbericht ISO/TR 20983. Die ISO-Stan-

²⁸ *Brophy*, 2004, S. 43.

dards für die Leistungsmessung zielen darauf ab, das Wissen über existierende Methoden und Praktiken der Leistungsmessung zu verbreiten. Des weiteren normieren sie „terminology and definitions, methods of data collection and methods of analysing the data with the aim of comparing results and of aggregating results on a regional, national, or even international level.“²⁹

Im Folgenden sollen Leistungsindikatoren unter dem Gesichtspunkt ihrer Auswahl und der an sie gestellten Anforderungen näher betrachtet werden. Sodann schließt sich eine Vorstellung der beiden bereits erwähnten Richtlinien an. Dieser Vorstellung folgt eine Darstellung der Entwicklung von Indikatoren für die Messung von elektronischen Dienstleistungen und Ressourcen in dem EQUINOX-Projekt und in der ISO/TR 20983. Der letzte Teil dieses Kapitels widmet sich schließlich einem Ausblick auf einige Indikatoren in den überarbeiteten internationalen Standards, insbesondere im neuen IFLA Handbuch und dem Entwurf ISO/DIS 11620. Ein besonderes Augenmerk soll bei der Vorstellung der Standards auf die Indikatoren gelegt werden, die primär der Ermittlung der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen dienen.

1.1. Leistungsindikatoren

Mit Hilfe von Leistungsindikatoren³⁰ „können Effektivität, Effizienz sowie Qualität von Bibliotheksdienstleistungen bzw. Bibliotheksprodukten mit dem Bibliotheksauftrag bzw. Bibliothekszielen verglichen werden.“³¹ Innerhalb einer Bibliothek ermöglichen sie, die Entwicklung verschiedener Dienstleistungen zu verfolgen und diese im Rahmen eines Qualitätsmanagements kontinuierlich zu verbessern. Die ermittelten Daten unterstützen das Management bei seinen Entscheidungen und der Präsentation von Leistung und Kosten der Bibliothek gegenüber den Nutzern und Unterhaltsträgern. Auch der Vergleich unterschiedlicher Bibliotheken und ihrer Dienstleistungen wird auf Grundlage von Leistungsindikatoren möglich und legt offen, inwieweit sich Angebot, Nutzung, Effizienz und Entwicklung einer Bibliothek von anderen unterscheiden.

²⁹ Poll, Roswitha, Standardized measures in the changing information environment, in: Performance Measurement and Metrics 7 (2006), Nr. 3, S. 127-141 (128).

³⁰ Unter einem Leistungsindikator ist eine quantifizierte Aussage zu verstehen, die verwendet wird, um die Leistung einer Bibliothek bezogen auf ihre Ziele zu bewerten und mit anderen Bibliotheken zu vergleichen; vgl. Poll, 1998, S. 16.

³¹ DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg.), ISO/TR 20983:2003, Information und Dokumentation – Leistungsindikatoren für elektronische Bibliotheksdienstleistungen, Berlin: Beuth, 2004, S. 9.

In den verschiedenen Fachberichten und Projekten wie der ISO 11620, dem IFLA Handbuch für Leistungsmessung, der ISO/TR 20983 und dem EQUINOX-Projekt, die an späterer Stelle dieser Arbeit noch ausführlich dargestellt werden, sind eine Vielzahl von Indikatoren für die Leistungsmessung aufgelistet. Diese Indikatoren stehen, im Gegensatz zu rein statistischen Daten, immer in einer Beziehung zu den konkreten Zielen und dem Auftrag der Bibliotheken³². Dementsprechend sind nicht alle Indikatoren für jede Bibliothek gleich sinnvoll. Sie bilden vielmehr einen Pool, aus dem die Bibliotheken Indikatoren in Abhängigkeit von ihrem Auftrag, den Nah- und Fernzielen sowie von der Zielgruppe auswählen können. Die Auswahl der Indikatoren hängt dabei auch von dem Aufwand ab, der mit der Erhebung der jeweils notwendigen Daten verbunden ist, den Möglichkeiten einer automatischen Datenerfassung und dem Bedürfnis, eine spezielle Dienstleistung zu evaluieren.

Um dem oben dargestellten Zweck gerecht zu werden, müssen die Leistungsindikatoren bestimmte Anforderungen erfüllen. Die international gültige Norm ISO 11620:1998 zählt eine Reihe von Kriterien für die Prüfung von Leistungsindikatoren auf:³³

- Der Leistungsindikator sollte nützlich und *aussagekräftig* für den Entscheidungsprozess sein, d.h. er sollte eine Interpretation von Stärken und Schwächen ermöglichen.
- Er sollte *zuverlässig* und *eindeutig* sein und bei der Wiederholung von Messungen immer zum gleichen Ergebnis führen.
- Der Indikator muss *gültig* sein für den Bereich, der mit ihm erfasst werden soll.
- Ein Leistungsindikator sollte dem Zweck der Messung *angemessen* sein.
- Der Leistungsindikator sollte *praktisch* und *anwenderfreundlich* sein, d.h. die für die Berechnung des Indikators notwendigen Daten sollten sich mit einem vertretbaren zeitlichen und personellen Aufwand beschaffen lassen. Obwohl die Anforderung verständlich ist, sollte sie dennoch nicht als unverzichtbares Kriterium angesehen werden, da es in besonderen Einzelfällen, durchaus sinnvoll sein kann, komplizierte Indikatoren einzusetzen.³⁴

³² Hobohm, Hans-Christoph, Management und Marketing, in: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hans-Christoph Hobohm / Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, Hamburg: Dashöfer, 2002, Abschnitt 3/3.5, S. 2.

³³ DIN ISO 11620:2000, S. 5 f.; Poll, 1998, S. 18 f.

³⁴ Poll, 1998, S. 19.

1.2. Leistungsindikatoren für konventionelle Bibliotheksdienstleistungen: das IFLA Handbuch und die ISO Norm 11620:1998

Aus der Vielzahl von Handbüchern und Projekten, die eine große Anzahl von Leistungsindikatoren beschreiben, sollen im Folgenden zwei Standardwerke näher betrachtet werden, das IFLA Handbuch und die ISO Norm 11620:1998.

Eine Arbeitsgruppe der IFLA Sektion für Universitätsbibliotheken und andere Allgemeine Forschungsbibliotheken publizierte 1996 ein Handbuch zur Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken.³⁵ In dem Handbuch werden 17 Indikatoren zur Leistungsmessung vorgestellt, die sich schwerpunktmäßig mit der Qualitätsmessung von Bibliotheksdienstleistungen und Ressourcen auseinandersetzen.

Die internationale Norm ISO 11620:1998 „Information and documentation - library performance indicators“³⁶ beinhaltet 29 Leistungsindikatoren. Der Standard bezieht sich dabei nicht auf ein bestimmtes Zielkonzept, sondern stellt vielmehr detailliert Indikatoren vor, mittels derer neben der Evaluation von Qualität und Effektivität auch die Messung der Effizienz von Dienstleistungen und Ressourcen ermöglicht wird.

Die Leistungsindikatoren werden in beiden Standardwerken ähnlich strukturiert beschrieben. Neben dem Namen und der Definition des Indikators werden die Zielsetzung und die genaue Methode zur Datensammlung und Berechnung der Ergebnisse aufgezählt. In der ISO Norm werden teilweise verschiedene Messverfahren beschrieben, was zur Folge hat, dass die Ergebnisse z.B. in einem Benchmarking nicht mehr vergleichbar sind.³⁷ Die Darstellungen enden mit den Punkten Interpretation sowie Quellen bzw. weiterführender Literatur.

Da eine detaillierte Auseinandersetzung mit allen Leistungsindikatoren des IFLA Handbuches und der ISO Norm 11620 im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, beschränken sich

³⁵ Poll, Roswitha / te Boekhorst, Peter, Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries, IFLA publications 76, München 1996; deutsche Ausgabe: Poll, Roswitha / te Boekhorst, Peter, Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken: internationale Richtlinien, München: Saur 1998.

³⁶ ISO 11620:1998, Information and documentation – library performance indicators, Geneva, 1998. In der Masterarbeit wird – sofern nichts anderes ausdrücklich gekennzeichnet – auf die deutsche Ausgabe der Norm, die DIN ISO 11620:1998 (2000) (vgl. Fn. 4 auf S. 11), Bezug genommen.

³⁷ Umlauf, Konrad, Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen, Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 116, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 38 (<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/>).

die Ausführungen im Folgenden auf die Darstellung einer Auswahl von Indikatoren, deren Ziel insbesondere die Evaluation der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen ist.³⁸

Arbeitsort Bibliothek

In den beiden Standards finden sich lediglich zwei Indikatoren, die sich im allgemeinen Sinn mit der Qualität der Bibliothek als Arbeitsort für die Nutzer auseinandersetzen. Im IFLA Handbuch werden mit dem Indikator „Öffnungszeiten im Vergleich zum Bedarf“ (Nr. 2) die aktuellen Öffnungszeiten mit den von den Benutzern gewünschten Öffnungszeiten verglichen. Ziel des Indikators ist es, mit den gegebenen finanziellen und personellen Ressourcen die Erwartungen der Nutzer größtmöglich zu erfüllen. Die beiden Indikatoren „Ausstattungsverfügbarkeit“ (B.2.9.1) und „Verfügbarkeit des automatischen Systems“ (B.2.9.4) der ISO Norm 11620 treffen Aussagen über die Qualität der Ausstattung, indem sie ermitteln, in welchem Umfang die Angebote der Bibliothek den Nutzern tatsächlich zur Verfügung stehen.

Prozessqualität

Einige Indikatoren ermitteln die Geschwindigkeit, mit der den Nutzern Bücher zur Verfügung gestellt werden. Im Einzelnen beziehen sich die Indikatoren auf:

- die Zeitspanne zwischen der Publikation eines Titels und dem Bestellen dieses Titels durch die Bibliothek (IFLA, Nr. 9 – „*Bestellgeschwindigkeit*“ als Teil des Indikators „*Beschaffungsgeschwindigkeit*“);
- die Zeitspanne zwischen der Bestellung und dem Eingang in die Bibliothek (IFLA, Nr. 9 – „*Liefergeschwindigkeit*“ als Teil des Indikators „*Beschaffungsgeschwindigkeit*“; ISO 11620, B.3.1.1 – „*Mittlere Dauer der Dokumentenerwerbung*“);
- die Zeitspanne der Dokumentenbearbeitung zwischen dem Eintreffen und der Verfügbarkeit des Dokuments in der Bibliothek. (IFLA, Nr. 10 – „*Buchdurchlaufgeschwindigkeit*“; ISO 11620, B.3.2.1 – „*Mittlere Dauer der Dokumentenbearbeitung*“);
- die mittlere Zeit zwischen der Recherche (in ISO 11620: ab Bestellung) und dem Erhalt eines Titels aus dem Magazin (IFLA, Nr. 12, „*Bereitstellungsge-*

³⁸ Eine Übersicht aller Leistungsindikatoren zur Messung der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen findet sich in Tabelle 3 ab S. 42.

schwindigkeit“; ISO 11620, B.2.3.1 – „*Mittlere Dauer der Dokumentenbeschaffung aus geschlossenen Magazinen*“);

- die mittlere Zeit zwischen der Recherche (in ISO 11620: ab Ende der Katalogrecherche) und der Entleihung des Dokuments (in ISO 11620 bis zum Auffinden im Regal) (IFLA, Nr. 12 – „*Bereitstellungsgeschwindigkeit*“; ISO 11620, B.2.3.2 – „*Mittlere Dauer der Dokumentenbeschaffung aus Freihandmagazinen*“);
- die Erfolgsrate und die Geschwindigkeit der Fernleihe (IFLA, Nr. 13 – „*Fernleihgeschwindigkeit*“; ISO 11620, B.2.5.1 – „*Geschwindigkeit des Leihverkehrs*“).

In der ISO Norm 11620 wird Qualität definiert als „Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Fähigkeit der Bibliothek auswirken, festgestellte oder implizierte Bedürfnisse zu befriedigen.“³⁹ Mit Blick auf die Dokumentenbeschaffung bildet dabei die Geschwindigkeit der Prozesse das qualitätsprägende Merkmal. Darüber hinaus sind mittels des Indikators „Dauer der Dokumentenbeschaffung aus Freihandmagazinen“ Rückschlüsse auf die Qualität der Leitsysteme und die Aufstellung der Dokumente in den Regalen möglich.

Bestandsqualität

Sowohl im IFLA Handbuch als auch in der ISO Norm 11620 werden eine Reihe von Leistungsindikatoren aufgelistet, die der Ermittlung der Bestandsqualität dienen.⁴⁰ In der ISO Norm werden dabei zum Teil Indikatoren des IFLA-Handbuches aufgegriffen und weiter präzisiert. Ein Beispiel dafür ist der Indikator „*Verfügbarkeit*“, Nr. 11 des Handbuchs, der den Umfang von Titeln ermittelt, die von Benutzern nachgefragt werden und sofort verfügbar sind.⁴¹ Laut Definition ist dieser Indikator identisch mit der „erweiterten Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln im Bestand“ in B.2.2.4 der ISO Norm.⁴² Allerdings stellt die ISO Norm diesem Indikator zwei weitere ergänzend zur Seite. So wird zum einen die Anzahl von Titeln ermittelt, die sich *im Besitz der Bibliothek* befinden und sofort verfügbar sind, (B.2.2.1– „*Verfügbarkeit von Titeln*“). Zum anderen können mittels des Indikators B.2.2.2 – „*Verfügbarkeit*

³⁹ ISO 11620:1998 (2000), S. 5.

⁴⁰ Poll, 1998, S. 56-71; ISO 11620:1998 (2000), S. 14-18.

⁴¹ Mit Verfügbarkeit ist in diesem Fall gemeint, dass das nachgefragte Dokument ausgeliehen werden kann oder für die Präsenznutzung bereitsteht; vgl. Poll, 1998, S. 86.

⁴² In ISO 11620:1998 (2000) wird die Verfügbarkeit klar auf bestimmte Titel beschränkt, während das IFLA Handbuch zumindest die sachliche Suche als zweite Art der Verfügbarkeit erwähnt; vgl. Poll, 1998, S. 86.

von *nachgefragten Titeln*“ – festgestellt werden, welche der *nachgefragten Titel* sich im *Besitz der Bibliothek* befinden.

Die Datenerhebung für diese Indikatoren ist zwar sehr zeitaufwändig.⁴³ Allerdings können diese Indikatoren die Grundlage für eine Vielzahl wichtiger Rückschlüsse bilden. So wird zum einen ermittelt, inwieweit der Bestand den Bedürfnissen der Nutzer entspricht – das ist das Ziel der zuerst erwähnten Indikatoren (IFLA, Nr. 11; ISO, B.2.2.4). Zum anderen kann eine Auswertung der Indikatoren aber auch weitere Gründe für eine niedrige Verfügbarkeit aufzeigen. Hierzu zählen etwa die nachfolgenden Gründe:

- Die Dokumente sind aufgrund starker Nutzung (Ausleihe) nicht verfügbar.
- Eine niedrige Katalogisierungsrate weist auf Mängel in der Dokumentenbearbeitung hin.
- Eine schlechte Erfolgsrate bei der Katalogrecherche kann Mängel in der Handhabung oder in der Schulung der Nutzer aufdecken.
- Der Umstand, dass gesuchte Titel nicht im Regal gefunden werden konnten, lässt Rückschlüsse auf eine hohe Verstellrate oder eine schlechte Beschilderung zu.

Der Indikator „*Bestandsnutzung*“, Nr. 4 der IFLA Richtlinie, definiert ebenso wie der Indikator „*Dokumentennutzungsrate*“, B.2.2.6 der ISO Norm, den Anteil der benutzten Dokumente am gesamten Bestand.⁴⁴ Die Qualität des Bestandes wird hier durch den Grad der Nutzung, d.h. durch die aktuelle Nachfrage der Benutzer bestimmt.

Der IFLA Indikator „*Expertenlisten*“ (Nr. 3) verfolgt hingegen genau den entgegengesetzten Ansatz. Auf Grundlage dieses Indikators wird die Bestandsqualität *nicht* mit Blick auf die Nachfrage der Nutzer ermittelt; stattdessen wird eine anerkannte Bibliographie als Qualitätsstandard festgesetzt und der Bestand mit dieser Bibliographie verglichen. Der Indikator ist problematisch, da die Auswahl einer bestimmten Expertenliste aufgrund subjektiver Präferenzen erfolgt und auch die Expertenlisten selbst subjektiv sind. Ferner entsprechen die Expertenlisten in aller Regel nicht den Bestandswünschen der „normalen“ Nutzer.

Der sechste Indikator des IFLA Handbuchs – „*Nicht genutzte Dokumente*“ – ermittelt den Anteil der nicht ausgeliehenen ausleihbaren Bestände am Gesamtbestand. Die Ermittlung von

⁴³ Eine repräsentative Stichprobe von Benutzern wird nach Titeln gefragt, die in der Bibliothek gesucht werden. Am effektivsten ist die Methode, wenn die Nutzer jeden Recheschritt in einem Formular notieren, das möglichst bald nach seiner Abgabe von Bibliotheksmitarbeitern überprüft wird, vgl. Poll, 1998, S. 86 f.

⁴⁴ In die Dokumentennutzung fließen sowohl die Entleihungen als auch die Präsenznutzungen ein.

Daten für diesen Indikator ist – ebenso wie im Falle der Indikatoren „Bestandsnutzung“ (IFLA, Nr. 4) und „Dokumentennutzungsrate“ (ISO, B.2.2.6) – nur dann sinnvoll, wenn die Absicht des Bestandsaufbau und der Bestandspflege die aktuelle Nutzung ist.⁴⁵

Katalogqualität

Das IFLA Handbuch und die ISO Norm 11620 enthalten zwei identische Indikatoren, mittels derer die Katalogqualität gemessen werden soll. Das ist zum einen der Indikator „*Erfolgsrate bei der Titelsuche*“ (IFLA, Nr. 7; ISO, B.2.7.1) und zum anderen die „*Erfolgsrate bei der sachlichen Suche*“ (IFLA, Nr.8; ISO, B.2.7.2). Die ermittelte Erfolgsrate hilft dabei herauszufinden, ob der Katalog inhaltliche Mängel aufweist und ob die Oberfläche des Kataloges benutzerfreundlich gestaltet ist. Wiederum sind die Ergebnisse beider Indikatoren aber durchaus kritisch zu betrachten, kann doch die mit den Indikatoren gemessene Erfolgsrate neben der Qualität des Kataloges auch von der Fähigkeit der Benutzer im Umgang mit dem Katalog abhängen.⁴⁶

Auskunftsanfragen

Sowohl die IFLA Richtlinie als auch die ISO Norm 11620 schlagen vor, die Qualität der Auskunft mittels der „*Erfolgsrate korrekt beantworteter Fragen*“ (IFLA, Nr. 14; ISO, B.2.6.1) zu erfassen. Da im Rahmen der Auswertung möglichst nur Fragen mit einer knappen und eindeutigen Antwort berücksichtigt werden sollen, bleibt die Vielschichtigkeit der Auskünfte dabei aber unberücksichtigt. Die Einstufung der Antworten in richtig und falsch kann darüber hinaus nicht immer eindeutig vorgenommen werden und ist zudem subjektiv geprägt. Die Zufriedenheit der Nutzer mit der Auskunft, die nicht ausschließlich von einer korrekten Antwort abhängen muss, wird vom Indikator nicht berücksichtigt.

Nutzerzufriedenheit

Für die Evaluation der Nutzerzufriedenheit bieten das Handbuch und die ISO Norm 11620 den Indikator „*Benutzerzufriedenheit*“ (IFLA, Nr. 16; ISO, B.1.1.1) an, der per Fragebogen die allgemeine Zufriedenheit oder die Zufriedenheit mit einzelnen Dienstleistungen misst. Zusätzlich gibt es im IFLA Handbuch den Indikator „*Benutzerzufriedenheit mit Fernnutzungs-*

⁴⁵ Bei Bibliotheken mit Archivfunktionen bzw. speziellen Sammlungen sollte der Indikator auf den aktuell genutzten Bestand begrenzt werden.

⁴⁶ Schwierigkeiten gibt es darüber hinaus bei der Erfassung der „*Erfolgsrate bei der sachlichen Suche*“. Mit diesem Indikator soll ermittelt werden, welcher Anteil der Titel im Schlagwortkatalog, die dem gesuchten Thema entsprechen, von den Nutzern gefunden wird. Zu berücksichtigen ist in diesem Kontext jedoch, dass die Ermittlung von *allen* Informationen zu einem Thema – realistisch gesehen – nicht gewährleistet werden kann.

diensten“ (Nr. 17). Mittels eines E-Mail Fragebogens werden für diesen Indikator Daten mit Blick auf die Zufriedenheit der Nutzer hinsichtlich der von außerhalb der Bibliothek nutzbaren Dienstleistungen erhoben. Wie bei allen nutzerbasierten Umfragen ist auch hier der Umstand zu bedenken, dass Benutzermeinungen sehr subjektiv sind und sowohl von dem aktuellen Umständen während der Befragung als auch von den jeweiligen persönlichen Erfahrungen der Nutzer geprägt sind.⁴⁷

1.3. Leistungskindikatoren für elektronische Dienstleistungen

1.3.1. Entwicklung von Leistungskindikatoren für elektronische Dienstleistungen

Für die Messung traditioneller Bibliotheksleistungen wurde mit dem *ISO Standard 11620* und dem *IFLA Handbuch* eine breite Palette von Indikatoren für die Evaluation von Dienstleistungen entwickelt.⁴⁸ Seit Mitte der 90er Jahre manifestierte sich ein steigendes Bedürfnis, diese Standards um Leistungskindikatoren für die vernetzte, elektronische Bibliothek zu erweitern. Angesichts der steigenden Bedeutung von elektronischen Dienstleistungen in Forschung und Lehre einerseits und der hohen Investitionskosten für die Bibliotheken auf der anderen Seite, lag der Wunsch der Bibliotheken nahe, genaue Daten über die Akzeptanz und die Nutzung der elektronischen Dienstleistungsangebote zu erhalten. Unter Elektronischen Dienstleistungen werden dabei entsprechend der *Norm ISO/TR 20983* elektronische Bibliotheksdienstleistungen verstanden, die entweder auf lokalen Servern bereitgestellt werden oder über Netzwerke zugänglich sind. Sie umfassen den OPAC, die Bibliothekswebsites, die elektronischen Bestände, vermittelte elektronische Dokumentlieferung, den elektronischen Auskunftsdienst, Benutzerschulungen in elektronischen Diensten und den durch die Bibliothek bereitgestellten Internetzugang.⁴⁹

Bei der Entwicklung von Leistungskindikatoren für elektronische Dienstleistungen bot es sich an, in einem ersten Schritt zu überprüfen, ob und gegebenenfalls inwieweit die bereits vorhandenen Indikatoren der traditionellen bibliothekarischen Angebote übertragbar sind. Eine besondere Bedeutung kam dabei der *ISO Norm 11620:1998* zu. Einige Indikatoren – et-

⁴⁷ Dementsprechend kann ein Nutzer, der auf keine vergleichenden Erfahrungen zurückgreifen kann, durchaus auch mit einer objektiv schlechteren Qualität zufrieden sein. Siehe dazu auch die Ausführungen zur Kritik der nutzerbasierten Erhebung der Servicequalität unter Gliederungspunkt 2.4. ab S. 57 in diesem Teil der Arbeit.

⁴⁸ Vgl. dazu Abschnitt 1.2.

⁴⁹ ISO/TR 20983:2003 (2004), S. 3.

wa die „Benutzerzufriedenheit“ – konnten unproblematisch übertragen werden; bei anderen waren Anpassungen der Definition und der Methode der Datenerhebung notwendig. In einem großen Bereich mussten jedoch neue Indikatoren definiert und getestet werden. Mit dem europäischen *EQUINOX*-Projekt gelang es, die Grundlagen für die Entwicklung neuer Indikatoren für elektronische Bibliotheksdienstleistungen zu schaffen. Die im Rahmen dieses Projektes gefundenen Ergebnisse sind schließlich in die internationalen Normen *ISO/TR 20983* und *ISO/DIS 11620:2006*⁵⁰ eingeflossen.

1.3.2. Projekte

1.3.2.1. Das Projekt *EQUINOX*

Im Zeitraum von 1998 bis 2000 wurde im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten Programms „Telematics for Libraries“ das Projekt *EQUINOX* durchgeführt. Ziel des Projektes war es, ein speziell auf die Anforderungen elektronischer Dienstleistungen zugeschnittenes System für Leistungsmessung und Qualitätsmanagement zu entwickeln. Parallel dazu sollte eine Software programmiert und getestet werden, welche die ermittelten Daten erfasst, auswertet und insoweit einen Teil der Entscheidungsgrundlage der Bibliotheksleitung im Rahmen eines Qualitätsmanagements bildet. Zur Zeit des Projektes fand eine intensive Entwicklung und Anwendung von elektronischen Dienstleistungen statt, was einherging mit einem gestiegenen Interesse an Managementwerkzeuge für die Messung der neuen Leistungen.⁵¹ *EQUINOX* konnte bei Projektbeginn auf den Entwicklungen und Erkenntnisse einer Reihe von Vorgängerprojekten des „Telematic for Libraries“ Programms wie *EQLIPSE*⁵², *CAMILE*⁵³ und *MINSTREL*⁵⁴ aufbauen.

1.3.2.1.1. Leistungsindikatoren

Mittels *EQUINOX* sollte auf internationaler Ebene eine Übereinstimmung der standardisierten Leistungsindikatoren geschaffen werden. Deshalb wurden auch bereits existierende und international anerkannte Methoden und Werkzeuge der Leistungsmessung berücksichtigt.

⁵⁰ *International Organisation for Standardization* (Hrsg.), *ISO/DIS 11620:2006: Information and documentation – Library performance indicators*, Geneva, 2006.

⁵¹ [Http://equinox.dcu.ie/background.html](http://equinox.dcu.ie/background.html).

⁵² *EQLIPSE – Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe*.

⁵³ *CAMILE – Concerted Action on Management Information for Libraries in Europe*.

⁵⁴ *MINSTREL – Management Information Software Tool – Research in Libraries*.

Hierzu zählen Standards wie die *ISO Norm 11620* oder der *ISO Standard 2789* für Bibliotheksstatistik. Die im *EQUINOX*-Projekt entwickelten und getesteten Indikatoren dienen dem Zweck, bestehende Indikatoren für traditionelle Bibliotheksdienstleistungen um Kennzahlen zu ergänzen, mittels derer eine Evaluation elektronischer Bibliotheksangebote möglich wird.

In der Anfangsphase des Projektes wurden die Indikatoren des *ECLIPSE*-Projektes unter dem Aspekt untersucht, ob sie auf die Evaluierung elektronischer Angebote übertragbar sind. In einer zweiten Diskussionsphase wurden die so ermittelten 34 Indikatoren auf 14 reduziert, die dann in umfangreichen Testläufen auf ihre praktische Eignung getestet wurden. Das Feedback von ca. 30 Bibliotheken – den fünf am Projekt beteiligten Bibliotheken⁵⁵ und ihren Testpartnern⁵⁶ – zeigte, dass eine weitere Überarbeitung der Indikatoren nötig war. Die Ermittlung einiger Indikatoren erwies sich mit Blick auf den Wert der erhaltenen Information als zu zeitintensiv, andere waren ungenau und schwierig zu berechnen. In vielen Fällen tauchte das Problem auf, dass die benötigten Daten oft nicht erhältlich waren.⁵⁷ Nach der Auswertung der praktischen Tests wurde letztlich eine Gruppe von 14 Indikatoren für die Leistungsmessung elektronischer Bibliotheken definiert:⁵⁸

1. Anteil der Zielgruppe, die die elektronischen Bibliotheksangebote nutzen.
2. Anzahl der Zugriffe auf elektronische Angebote pro Mitglied der Zielgruppe.
3. Anzahl der externen Zugriffe auf elektronische Angebote pro Mitglied der primären Nutzergruppe.
4. Anzahl der konkreten Nutzungen (Downloads, Ausdrücke oder Speicherung der elektronischen Angebote pro Mitglied der Zielgruppe).
5. Kosten des jeweiligen elektronischen Angebots pro Zugriff.
6. Kosten des jeweiligen elektronischen Angebots pro Dokument.

⁵⁵ Neben einer Softwarefirma und einem Anbieter von Bibliothekssystemen waren folgende fünf Bibliotheken am Projekt beteiligt: Manchester Metropolitan Universität, Dublin City Universität, Universitäts- und Landesbibliothek Münster, Universität von Catalunya (Spanien) und die Universitätsbibliothek Stockholm. Siehe auch: <http://equinox.dcu.ie/team.html>.

⁵⁶ In Deutschland haben sich z.B. sechs nordrhein-westfälische Bibliotheken (UB Dortmund, UB Düsseldorf, UB Duisburg, UB Essen, UB Köln und FH Münster) als Testpartner zur Verfügung gestellt; vgl. *te Boekhorst*, 2000, S. 3.

⁵⁷ *Te Boekhorst*, 2000, S. 3.

⁵⁸ Die Auflistung der 14 Indikatoren und der Definitionen sind verfügbar unter: <http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>. Die genauere Berechnung der Indikatoren ist zu finden unter: <http://equinox.dcu.ie/reports/method.html#method>.

7. Anteil der elektronischen übermittelten Auskunftsanfragen an dem Gesamtaufkommen aller Auskunftsanfragen.
8. Anteil der PCs, die durchschnittlich in Benutzung sind.
9. Anzahl der verfügbaren PC-Arbeitsplatzstunden pro Mitglied der primären Nutzergruppe.
10. Anteil der zurückgewiesenen Aufrufe an den gesamten Aufrufen.
11. Anteil der Mediena Ausgaben für elektronische Angebote an den gesamten Mediena Ausgaben.
12. Zahl der Teilnahmen an Schulungen zum Angebot elektronischer Dienstleistungen pro Mitglied der primären Nutzergruppe.
13. Anteil des mit Entwicklung und Pflege elektronischer Dienstleistungen beauftragten Personals am Gesamtpersonal.
14. Benutzerzufriedenheit hinsichtlich des elektronischen Dienstleistungsangebots.

1.3.2.1.2. Entwicklung einer Software für ein integriertes Qualitätsmanagement⁵⁹

Das zweite Ergebnis des *EQUINOX*-Projektes war die Entwicklung einer Software für ein integriertes Qualitätsmanagement. Diese sollte die Bibliotheksleitung bei der Einführung eines Qualitätsmanagements unterstützen. Im Gegensatz zu reglementierten Qualitätsmanagementsystemen – wie beispielsweise *ISO 9001* – sollte es keine bindenden Vorgaben enthalten. Vielmehr sollte den Bibliotheken lediglich die Möglichkeit eingeräumt werden, „das *EQUINOX* System zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems [zu] benutzen ... Sie können sich darauf beschränken, lediglich die ihnen wichtig erscheinenden Leistungsindikatoren zu handhaben.“⁶⁰

Innerhalb des Systems kann jede Bibliothek ihre eigenen Aufgaben und Zielvorgaben verankern. Die Eingabe der Daten kann manuell oder mit Hilfe einer automatisierten Datenübertragung erfolgen. Die integrierten Rahmendaten lassen sich ebenso mit eigenen als auch solchen Indikatoren verlinken, die internationalen Standards entnommen wurden. Auf diese Weise unterstützt die *EQUINOX*-Software die Aufbereitung des gesammelten Datenmaterials und stellt so die für ein Qualitätsmanagement benötigten Informationen zur Verfügung

⁵⁹ [Http://equinox.dcu.ie/report/d2_5.html](http://equinox.dcu.ie/report/d2_5.html).

⁶⁰ *Te Boekhorst*, 2000, S. 2.

1.3.2.2. ISO/TR 20983 – Leistungsindikatoren für elektronische Dienstleistungen

Standardisierte Indikatoren für die Evaluierung elektronischer Bibliotheksdienstleistungen wurden im 2003 mit dem Fachbericht ISO/TR 20983 auf internationaler Ebene publiziert.⁶¹ Die Ergebnisse des *EQUINOX*-Projektes flossen zu großen Teilen unverändert in diese Norm ein. Daneben finden sich aber auch neue und auf Grundlage der durch *EQUINOX* gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelte Indikatoren. Die ISO/TR 20983 definiert die folgenden 15 Leistungsindikatoren:⁶²

1. Prozentsatz der durch elektronische Dienste erreichten Zielgruppe.
2. Anteil der Ausgaben für elektronische Bestände an den gesamten Ausgaben für Informationsversorgung.
3. Anzahl der heruntergeladenen Dokumente pro Sitzung.
4. Kosten pro Datenbanksitzung.
5. Kosten pro heruntergeladenem Dokument.
6. Anteil der erfolglosen Aufrufe.
7. Anteil der entfernten OPAC-Sitzungen.
8. Anteil der virtuellen Besuche an der Gesamtzahl der Besuche.
9. Anteil der elektronisch übermittelten Auskunftsanfragen.
10. Zahl der Teilnahmen an Schulungen und Zugriffe auf Online-Tutorials zu elektronischen Dienstleistungen pro Kopf.
11. Anzahl der verfügbaren PC-Arbeitsplatzstunden pro Kopf.
12. Mitglieder der Zielgruppe pro Computer-Arbeitsplatz.
13. Benutzungsrate der Computer-Arbeitsplätze.
14. Zahl der Teilnahmen an formalen Schulungsstunden zu Informationstechnologie und verwandten Themen pro Mitarbeiter.
15. Anteil des mit Entwicklung und Pflege elektronischer Dienste betrauten Personals.

Ein Vergleich mit den Indikatoren des *EQUINOX*-Projektes zeigt, dass acht Indikatoren übernommen, drei abgewandelt und vier Indikatoren neu entwickelt wurden.⁶³ Im Abschnitt „Angebote“ wurden die Indikatoren, welche die Infrastruktur, die personellen und finanzielle

⁶¹ ISO/TR 20983:2003 (2004).

⁶² ISO/TR 20983:2003 (2004), S. 11 f.

⁶³ Vgl. dazu die Gegenüberstellung der Indikatoren des *EQUINOX*-Projektes und der ISO/TR 20983 in Tabelle 1, S. 37.

Ressourcen sowie die Relation evaluieren, übernommen. Einen zusätzlichen Indikator gibt es für den Bereich Ausstattung (Mitglieder der primären Nutzergruppe pro PC-Arbeitsplatz). Neu ist auch der Indikator „Zahl der Teilnahmen an formalen Schulungsstunden zu Informationstechnologie und verwandten Themen pro Mitarbeiter“, der die Fortbildungsbereitschaft der Bibliotheksmitarbeiter in IT-Bereich bewertet.

Die Indikatoren im Block „Nachfrage“ basieren maßgeblich auf den *EQUINOX*-Indikatoren. In einigen Fällen wurden Indikatoren weiterentwickelt oder neu hinzugefügt, um die Möglichkeit einer detaillierteren Nachfrage zu eröffnen. In diesem Sinne wurde der Indikator „Zahl der Teilnahmen an Schulungen zum Angebot elektronischen Dienstleistungen pro Kopf“ auf „Anzahl der Teilnahmen an Schulungen *und* Anzahl der Zugriffe auf Online-Tutorials“ erweitert. Ähnlich präzisiert wurde der Indikator, der die Zugriffe auf elektronische Angebote der Bibliothek von außerhalb ermittelt. In *EQUINOX* misst ein Indikator die Anzahl der externen Zugriffe auf die gesamten elektronischen Angebote pro Mitglied der primären Nutzergruppe, während der Indikator in *ISO/TR 20983* abgewandelt wurde zu „Anteil der entfernten OPAC-Sitzungen an der Gesamtzahl der Sitzungen“.

1.3.3. Schwierigkeiten bei der Datenerhebung für die Indikatoren

1.3.3.1. Terminologie

Insbesondere bei der Entwicklung von Indikatoren für elektronische Dienstleistungen ist eine eindeutige Definition der Begrifflichkeiten wichtig, um trotz der geringen Erfahrungen der Bibliotheken einheitliche Methoden zu etablieren. Regelmäßig werden zu Beginn von Fachberichten und Projekten die wichtigsten der relevanten Schlüsselbegriffe – wie beispielsweise Datenbank, Digitales Dokument, Elektronische Dienstleistung, Erfolgreicher Aufruf und Sitzung – in Übereinstimmung mit den geltenden internationalen Begriffsbestimmungen definiert. Dementsprechend wurden auch die Definitionen im *EQUINOX*-Projekt mit dem aktuellen Stand des internationalen Standards für Bibliotheksstatistiken, der ISO 2789, abgeglichen.⁶⁴ Wie schon in der *ISO Norm 11620:1998* wurden auch im *EQUINOX*-Projekt zwei Termini verwendet, um den Nutzerkreis näher zu charakterisieren. So wird unterschieden zwischen einer primären Nutzergruppe (population to be served) als Anzahl der Personen, für deren Versorgung mit Dienstleistungen und Materialien die Bibliothek eingerichtet ist, und einer

⁶⁴ [Http://equinox.dcu.ie/report/method.html#method](http://equinox.dcu.ie/report/method.html#method). Dementsprechend wurde z.B. der Begriff „log in“ durch den Terminus „Sitzung“ ersetzt.

Zielpopulation als Adressat einer bestimmten Dienstleistung bzw. als Primärnutzer bestimmter Materialien.⁶⁵ Diese Differenzierung fehlt hingegen im Fachbericht *ISO/TR 20983*.

1.3.3.2. Beschaffung und Auswertung der Daten

Die benötigten Werte für die Indikatoren entstammen unterschiedlichen Quellen wie den Verlagen, den eigenen Servern der Bibliotheken oder Servern für Konsortien. Aus diesem Grund besteht die Möglichkeit, dass die Ergebnisse ungenau oder unvollständig sind. Wie sich in der Testphase von *EQUINOX* herausstellte, war es eine der größten Schwierigkeiten, die benötigten statistischen Daten von den Herstellern der elektronischen Angebote zu erhalten. Eine effektive Leistungsmessung ist daher auch von der Zusammenarbeit von Verlegern und Bibliothekaren abhängig. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich bei der Auswertung der Logfiles.⁶⁶ Bei der Auswertung dieser Daten wird anhand der unterschiedlichen IP-Adressen ermittelt, mittels welchen Rechners auf das elektronische Angebot zugegriffen wurde. Allerdings ist es nicht möglich zu ermitteln, durch welchen Nutzer der Zugriff erfolgt und welcher Nutzergruppe – primärer Nutzer, Mitglied der Zielgruppe oder Externer – er angehört. Darüber hinaus sind einige elektronische Bibliotheksleistungen – wie beispielsweise die Online-Kataloge (etwa OPAC), Internetseiten und einige Informationsdienste – frei zugänglich. Da sie sich nicht auf die primäre Nutzergruppe beschränken lassen, gibt es in den entsprechend allgemeineren Indikatoren einen „pro Kopf“ Terminus. Ein weiterer Grund für etwaige Ungenauigkeiten ist darin zu sehen, dass verschiedene Benutzer einen elektronischen Dienst nacheinander nutzen, ohne dass mehrere Sitzungen erkannt werden. Eine Sitzung, d.h. die Dauer der Nutzung eines elektronischen Dienstes, stellt vielmehr den Zyklus zwischen dem Verbinden mit einer Datenbank oder dem OPAC und der Beendigung derselben entweder durch Ausloggen und Schließen oder durch Abschalten nach einer Phase der Inaktivität dar.⁶⁷ Hier behilft man sich damit, den Zugriff auf ein bestimmtes Angebot innerhalb einer Zeitspanne von bis zu 30 Minuten als Zugriff durch einen Nutzer zu zählen.⁶⁸ Zugriffe durch Suchmaschinen werden soweit wie möglich ausgeschlossen und nicht als Nutzung registriert.

⁶⁵ <http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>; ISO 11620:1998 (2000), S. 4 f.

⁶⁶ *Umlauf, Konrad*, Marketing und Leistungsmessung, Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 95, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 37 (<http://www.ib-hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/>).

⁶⁷ ISO/TR 20983:2003 (2004), S. 4.

⁶⁸ ISO/TR 20983:2003 (2004), S. 4.

1.3.4. Ausblick

Einige Indikatoren, die das Verhältnis der Ressourcen für elektronische und traditionelle Dienstleistungen messen, haben nur eine mittelfristige Relevanz für die Bibliotheken. Sie bilden die Bedeutung ab, welche die Bibliotheken der Entwicklung von elektronischen Angeboten beimessen und werden spätestens dann überflüssig werden, sobald ein zufrieden stellender Level erreicht ist.⁶⁹

Die Indikatoren in *EQUINOX* und *ISO/TR 20983* messen neben diesem Entwicklungspotential vor allem die Effektivität und – durch die Bestimmung des Verhältnisses von Ressourcen und Leistung – die Effizienz der Bibliotheken. Die Indikatoren, welche sich direkt auf eine Qualitätsmessung beziehen, sind dabei in der Minderheit und beschränken sich auf die Bereiche „Arbeitsplatzqualität“ und „Bestandsqualität“. Hier gibt es noch großen Entwicklungsbedarf, der sicher in naher Zukunft zur Entwicklung und Standardisierung entsprechender Indikatoren führen wird.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist beispielsweise die Verschmelzung geltender Normen im Sinne einer Hybriden Bibliothek. Anfang dieses Jahres ist die DIS der ISO Norm 11620 erschienen, in der Indikatoren sowohl für traditionelle als auch für elektronische Dienstleistungen zusammengefasst wurden. Darin enthalten ist auch eine Reihe von zusammengesetzten Indikatoren, die beide Dienstleistungsaspekte berücksichtigen.⁷⁰

⁶⁹ ISO/TR 20983:2003 (2004), S. 10.

⁷⁰ Bereits im DIN-Fachbericht ISO/TR 20983:2003 (2004) waren mit „Anteil der virtuellen Besuche an der Gesamtzahl der Besuche“ und „Anteil der elektronisch übermittelten Auskunftsanfragen“ zwei zusammengesetzte Indikatoren enthalten.

EQUINOX: 14 Indikatoren		ISO/TR 20983: 15 Indikatoren	
I. Angebot			
1. Infrastruktur/personelle und finanzielle Ressourcen	1. Infrastruktur/personelle und finanzielle Ressourcen		
- PI 9: Anzahl der verfügbaren PC-Arbeitsplatzstunden pro Mitglied der primären Nutzergruppe	- B.1.6.1		
- PI 11: Anteil der Medienaushaben für elektronische Angebote an den gesamten Medienaushaben	- B.1.2.1		
- PI 13: Anteil des mit Entwicklung und Pflege elektronischer Dienstleistungen betrauten Personals am Gesamtpersonal (unter Einbeziehung externen IT-Personals)	- ähnlich B.2.2.1: Anteil des mit Entwicklung und Pflege elektronischer Dienstleistungen betrauten Personals am Gesamtpersonal		
	- B.2.1.1: Zahl der Teilnahmen an formalen Schulungsstunden zu Informationstechnologie und verwandten Themen pro Mitarbeiter		
	- B.1.6.2: Mitglieder der Zielgruppe pro PC-Arbeitsplatz		
2. Kosten-Nutzen-Relation	2. Kosten-Nutzen-Relation		
PI 5: Kosten des jeweiligen elektronischen Angebots pro Zugriff	B.1.3.2		
PI 6: Kosten des jeweiligen elektronischen Angebots pro Dokument	B.1.3.3		
II. Nachfrage			
3. Akzeptanz und Marktdurchdringung	3. Akzeptanz und Marktdurchdringung		
- PI 1: Anteil der Zielgruppe, die die elektronischen Bibliotheksangebote nutzen	- B.1.1.1		
- PI 12: Zahl der Teilnahmen an Schulungen zum Angebot elektronischer Dienstleistungen pro Mitglied der primären Nutzergruppe	- ähnlich B.1.5.1: Zahl der Teilnahmen an Schulungen zum Angebot elektronischer Dienstleistungen und Anzahl der Zugriffe auf Online-Tutorials pro Kopf		
- PI 7: Anteil der elektronischen übermittelten Auskunftsanfragen am Gesamtaufkommen	- B1.4.1		
- PI 3: Anzahl der externen Zugriffe auf elektronische Angebote pro Mitglied der primären Nutzergruppe			
	- B.1.3.5: Anteil der entfernten OPAC-Sitzungen an der Gesamtzahl der Sitzungen		
	- B.1.3.6: Anteil der virtuellen Besuche an der Gesamtzahl der Besuche		
4. Konkrete Nachfrage einzelner Angebote (Nutzungshäufigkeit)	4. Konkrete Nachfrage einzelner Angebote		
- PI 2: Anzahl der Zugriffe auf elektronische Angebote pro Mitglied der Zielgruppe			
- PI 4: Anzahl der konkreten Nutzungen (Number of documents and entries viewed per session) der elektronischen Angebote pro Mitglied der Zielgruppe	- B.1.3.1: Anzahl der heruntergeladenen Dokumente pro Sitzung		
- PI 8: Anteil der PCs, die durchschnittlich in Benutzung sind	- B.1.6.3		
5. Zufriedenheit und Nutzungserfolg	5. Zufriedenheit und Nutzungserfolg		
- PI 14: Benutzerzufriedenheit mit den elektronischen Dienstleistungen			
- PI 10: Anteil der zurückgewiesenen Aufrufe an den gesamten Aufrufen	- B.1.3.4		

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Indikatoren des EQUINOX-Projektes und der ISO/TR 20983

1.4. Leistungsindikatoren für die hybride Bibliothek: Das überarbeitete IFLA Handbuch und die überarbeitete Norm ISO/DIS 11620

Im laufenden Bearbeitungsprozesses der internationalen ISO Norm 11620:1998 wurde ein Entwurf des neuen Standards, der ISO/DIS (Draft International Standard) 11620, veröffentlicht, der nunmehr 44 Indikatoren für die Leistungsmessung enthält.⁷¹ Auch die Aktualisierung der bereits an früherer Stelle vorgestellten IFLA Richtlinien zur Leistungsmessung ist 2007 erscheinen und beinhaltet 40 Indikatoren.⁷²

Die beiden Standards wurden mit dem Ziel überarbeitet, ein Indikatorenset für die Leistungsmessung einer hybriden Bibliothek zu schaffen. Neben der Weiterentwicklung und Ergänzung der „alten“ Indikatoren bedeutete das vor allem die Integration von Indikatoren für die Messung von elektronischen Dienstleistungen und Ressourcen.⁷³

Beide Standards sind nach dem Schema der Balanced Scorecard in die vier Segmente „Ressourcen/Infrastruktur“, „Nutzung“, „Effizienz“ und „Potential/Entwicklung“ eingeteilt. In den ersten drei Böcken ist eine Reihe von Indikatoren zu finden, die aus den älteren Ausgaben teilweise unverändert, teilweise abgewandelt übernommen wurden. Daneben sind aber auch Indikatoren zu finden, die aus anderen Projekten wie dem Bibliotheksindex oder ISO/TR 20983 übernommen wurden. Die Indikatoren des vierten Segments „Potential/Entwicklung“ entstammen hingegen nicht den früheren Fassungen der Standards; sie wurden aus dem EQUINOX-Projekt, ISO/TR 20983 und dem Bibliotheksindex übertragen.

Nachfolgende Übersicht zeigt, welche der verschiedenen internationalen Standards und Projekte in welchem Umfang in das neue IFLA Handbuch eingeflossen sind:

⁷¹ ISO/DIS 11620:2006: Information and documentation – Library performance indicators, Geneva, 2006

⁷² Poll, Roswitha / te Boekhorst, Peter, Measuring Quality, Performance measurement in Libraries, IFLA publications 127, 2. Auflage München: Saur, 2007; Poll, Roswitha, Benchmarking with quality indicators: national projects, in: Performance Measurement and Metrics 8 (2007), Nr. 1, S. 41-53 (41).

⁷³ Aus dem EQUINOX-Projekt bzw. aus ISO/TR 20983 wurden folgende Indikatoren in die beiden Überarbeitungen übernommen: 1. Anteil der erfolglosen Aufrufe (EQ: Nr. 10, ISO/TR: B.1.3.4); 2. Anzahl der herunter geladenen Einheiten pro Nutzer (EQ: Nr. 4); 3. Teilnahmen an Schulungen zu elektronischen Dienstleistungen pro Nutzer (EQ: Nr. 12, ISO/TR: B.1.5.1); 4. Kosten pro Datenbanksitzung (EQ: Nr. 5, ISO/TR: B.3.2.1); 5. Kosten pro Download (EQ: Nr. 6, ISO/TR: B.1.3.3); 6. Anteil der Ausgaben für elektronische Bestände an den gesamten Ausgaben für Informationsversorgung (EQ: Nr. 11, ISO/TR: B.1.2.1); 7. Zahl der Teilnahmen an Schulungsstunden pro Mitarbeiter (ISO/TR: B.2.1.1).

Quellen der 40 Indikatoren	Anzahl	Davon im IFLA Handbuch 2007 enthalten
IFLA Richtlinien (1996)	17	11
ISO 11620 (1998)	29	14
EQLIPSE-Projekt (1995-1998)	52	20
EQUINOX-Projekt (1998-2000)	14	7
BIX-WB (2003 ff.)	17	14
BIX-ÖB (1999 ff.)	17	1
ISO TR 20983 (2004)	15	7
ISO DIS 11620 (2006)	44	33
Niederländisches Benchmarking Projekt (1999 ff.)	24	1
Neue Indikatoren		2

Tabelle 2: Quellen des IFLA Handbuches 2007

1.4.1. Zusammengesetzte Indikatoren

Um den Besonderheiten gerecht zu werden, die mit der Zusammenführung von Leistungsindikatoren verbunden sind, die traditionelle *und* elektronische Dienstleistungen und Ressourcen messen, wurden folgende „zusammengesetzte Indikatoren“ definiert, die beide Aspekte innerhalb eines Indikators in hinreichendem Maße berücksichtigen:⁷⁴

1. Ressourcen und Infrastruktur:
 - Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln (IFLA: A 5; ISO/DIS 11620: B.1.1.1)
 - Geschwindigkeit des Leihverkehrs (IFLA: C 11; ISO/DIS 11620: B.1.2.3)
2. Nutzung:
 - Bibliotheksbesuche pro Nutzer (physisch und virtuell; IFLA: B 3; ISO/DIS 11620: B.2.2.1)
 - Teilnahme an Schulungsstunden pro Nutzer (incl. Nutzung von online Trainingsmodulen; IFLA: B 10; ISO/DIS 11620: B.2.2.6)
 - Marktdurchdringung (IFLA: B 1; ISO/DIS 11620: B.2.4.1)

⁷⁴ Poll, 2006, S. 133.

- Auskunftsanfragen pro Nutzer (IFLA: B 11; die ISO/DIS 11620 beschränkt sich mit dem Indikator B.2.2.2 auf den „*Anteil der elektronisch übermittelten Auskunftsanfragen*“)
- Nutzerzufriedenheit (IFLA: B 2; ISO/DIS 111620: B.2.4.2)
- 3. Effizienz:
 - Kosten pro Besuch (physisch und virtuell; IFLA: C 2; ISO/DIS 11620: B.3.1.4)
 - Kosten pro Nutzer (IFLA: C 1; ISO/DIS 11620: B.3.4.1)
 - Kosten pro Nutzung (IFLA: C 3)
 - Dauer der Dokumentenbearbeitung (IFLA: C 8)
 - Korrekte Auskunftsrates (IFLA: C 12; ISO/DIS 111620: B.3.3.2)
- 4. Potentiale und Entwicklung:
 - Teilnahme an Schulungsstunden pro Mitarbeiter (IFLA: D 3; ISO/DIS 111620: B.4.2.2).

Allerdings konnten nicht alle inhaltlich zusammengehörigen Indikatoren zusammengefasst werden. So sah sich die Arbeitsgruppe beispielsweise außerstande, Ausleihen und Downloads in einem Indikator zu kombinieren, obwohl beide Indikatoren das Maß messen, in dem der Bestand den Bedürfnissen der Nutzer entspricht.

1.4.2. Leistungsindikatoren zur Qualitätsmessung von Dienstleistungen und Ressourcen

Betrachtet man die Überarbeitung der beiden Standards unter dem Aspekt der Messung der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen, so finden sich in den überarbeiteten Werken außer den bereits an früherer Stelle dargestellten bekannten Leistungsindikatoren nur wenige neue.⁷⁵

Arbeitsort Bibliothek

Der frühere Indikator „Ausstattungsverfügbarkeit“ (ISO 11620:1998: B. 2.9.1) wird in der überarbeiteten ISO Norm durch den Indikator „*Verfügbare Arbeitsplatzstunden pro Nutzer*“ und in beiden überarbeiteten Standards mit „*Arbeitsplatz pro Nutzer*“ (ISO 11620:1998: B. 1.3.4; IFLA: A 2) präzisiert. Das Ziel, mittels dieses Indikators, die Qualität der Arbeitsrau-

⁷⁵ An dieser Stelle soll darauf verzichtet werden, die unverändert übernommenen Indikatoren noch einmal darzustellen. Vgl. stattdessen die Ausführungen unter Gliederungspunkt 1.2. ab S. 24 in diesem Teil der Arbeit sowie die Übersicht in Tabelle 3 ab S. 42.

mes Bibliothek über die verfügbaren Arbeitsplätze hinaus zu erfassen, bleibt unverändert bestehen.

Prozessqualität

Der neu eingeführte Indikator „*Korrekte Regalaufstellung*“ (IFLA: C 13; ISO/DIS 11620: B.1.2.1)⁷⁶ trifft über die Effektivität der Bestandsverwaltung mittelbar Aussagen zur Prozessqualität. Die Auswertung des Indikators lässt Rückschlüsse auf die Schnelligkeit und Korrektheit der Büchereinstellung zu. Aus dem niederländischen Benchmarkingprojekt wurde ein Indikator zur Erfolgsrate der Fernleihe in die beiden Regelwerke übernommen (IFLA: A 7; ISO/DIS 11620: B.1.2.4).

Bestandsqualität:

In der neuen IFLA-Richtlinie gibt es mit dem Indikator A 8 einen weiteren Indikator, der die Bestandsqualität anhand der Nutzernachfrage misst. Der dem BIX entlehnte Indikator „*Sofortige Medienverfügbarkeit*“ berechnet den Anteil der Ausleihen ohne Fernleihen und Vormerkungen an den gesamten Ausleihen. Diese Methode hat den Vorteil, dass auf Daten der Bibliotheksverwaltung zurückgegriffen werden kann und so aufwändige Stichproben entfallen. Gegenüber der Methode, die in den alten IFLA-Richtlinien vorgeschlagen wurde – die Auswertung eines Fragebogens, der an die Nutzer verteilt wird (IFLA, Nr. 11) –, gehen indes auch wertvolle Informationen verloren.⁷⁷ Auch der Indikator „*Korrekte Regalaufstellung*“ (IFLA: C 13; ISO/DIS 11620: B.1.2.1)⁷⁸

Durch die Integration von Leistungsindikatoren für elektronische Dienstleistungen gibt es im Bereich „Bestandsqualität“ neue bzw. angepasste Indikatoren. So wurde die Definition des Indikators „*Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln*“ (IFLA: A 5; ISO/DIS 11620: B.1.1.1) dahingehend erweitert, dass nunmehr die Nachfrage nach gedruckten *und* elektronischen Titeln berücksichtigt werden kann. Zwei neue Indikatoren betreffen die Qualität der elektronischen Bestände. Der Indikator „*Anteil der zurückgewiesenen Sitzungen*“ (IFLA: A 6; ISO/DIS 11620: B.1.1.4) ermittelt, ob der Umfang erworbenen Lizenzen ausreichend ist, um

⁷⁶ Dieser Indikator wurde bereits in der Ergänzung der Norm als B.2.2.8 aufgenommen; vgl. *International Organisation for Standardization* (Hrsg.), ISO 11620:1998/Amd. 1:2003: Information and documentation – Library performance indicators, Amendment 1: Additional performance indicators für libraries, Geneva, 2003.

⁷⁷ Wenn die Verfügbarkeit nur über die tatsächlich vorgenommenen Ausleihen ermittelt wird, bleiben alle anderen Umstände wie zum Beispiel die Verstellrate der Bücher unberücksichtigt.

⁷⁸ Dieser Indikator wurde bereits in der Ergänzung der Norm als B.2.2.8 aufgenommen; vgl. *International Organisation for Standardization* (Hrsg.), ISO 11620:1998/Amd. 1:2003: Information and documentation – Library performance indicators, Amendment 1: Additional performance indicators für libraries, Geneva, 2003.

alle Anfragen der Nutzer zu berücksichtigen. Der zweite Indikator „*Anzahl der heruntergeladenen Einheiten pro Nutzer*“ (IFLA: B 5; ISO/DIS 11620: B.2.1.4) definiert – analog zur Qualität des Bestandes gedruckter Dokumente – die Qualität des elektronischen Bestandes über seine Nutzung.

Qualität der Website:

Ein im überarbeiteten IFLA Handbuch neu eingeführter Indikator betrifft die Qualität der Website. Diese kann mit dem Indikator „*Direkter Zugang von der Homepage*“ (IFLA: A 10) gemessen werden. Dem Indikator liegt das Verhalten der Nutzer zugrunde, die, wenn sie die Homepage aufsuchen, entweder eine spezielle Information (Öffnungszeiten, Ausweis etc.) finden oder eine bestimmte Aktivität (z.B. eine Katalogsuche) ausführen möchten. Dies soll möglichst schnell und mit wenigen Klicks erreicht werden. „Therefore, speed of information access via the homepage was chosen as indicator for website quality.“⁷⁹

	IFLA 1996	ISO 11620 (1998)	EQUI- NOX	ISO TR 20983	ISO/DIS 11620 (2006)	IFLA 2007
1. Arbeitsort Bibliothek						
a) Öffnungszeiten - Öffnungszeiten im Vergleich zum Bedarf	Nr. 2					A. Nr. 3
b) Ausstattung - Ausstattungsverfügbarkeit		B.2.9.1				
- Verfügbarkeit des automatisierten Systems		B.2.9.4				
- Verfügbare Computer-Arbeitsplatz-Stunden pro Nutzer			Nr. 9	B.1.6.1	B.1.3.2	
- Arbeitsplätze pro Nutzer					B.1.3.4	A. Nr. 2
2. Prozessqualität (Dokumentenbeschaffung)						
- Mittlere Dauer der Dokumentenbeschaffung aus geschlossenen Magazinen	Nr. 12	B.2.3.1			B.1.2.2	C. Nr. 10
- Mittlere Dauer der Dokumentenbeschaffung aus Freihandbereichen	Nr. 12	B.2.3.2				

⁷⁹ : Poll / te Boekhorst, 2007, S.88ff.

	IFLA 1996	ISO 11620 (1998)	EQUI- NOX	ISO TR 20983	ISO/DIS 11620 (2006)	IFLA 2007
2. Prozessqualität (Fortsetzung)						
- Dokumentenerwerbungs- dauer (Zeitraum zwi- schen Bestellen und dem Eingang)	Nr. 9	B.3.1.1			B.3.2.1	C. Nr. 7
- Dokumentenbearbei- tungsdauer	Nr. 10	B.3.2.1			B.3.2.2	C. Nr. 8
- Beschaffungsgeschwin- digkeit bezogen auf die Bestellgeschwindigkeit (Zeitraum zwischen Pu- blizierung und Bestel- lung)	Nr. 9					
- Fernleihgeschwindigkeit	Nr. 13	B.2.5.1			B. 1.2.3	C. Nr. 11
- Erfolgsrate Fernleihe					B.1.2.4	A. Nr. 7
3. Bestand						
- Verfügbarkeit von Titeln		B.2.2.1				
- Verfügbarkeit von nach- gefragten Titeln	Nr. 11	B.2.2.2			B.1.1.1 B.1.1.2	A. Nr. 5
- Anteil der nachgefragten Titel im Bestand		B.2.2.3				
- Erweiterte Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln		B.2.2.4				
- Präsenznutzung pro Kopf		B.2.2.5			B.2.15	
- Dokumentennutzungsrate		B.2.2.6				
- Expertenlisten	Nr. 3					
- Bestandsnutzung	Nr. 4	B.2.4.1			B.2.1.1	B. Nr. 6
- Bestandsnutzung pro Fachgebiet	Nr. 5					
- Anteil der nicht genutz- ten Dokumente	Nr. 6				B.2.1.3	B. Nr. 7
- Anzahl heruntergelade- ner Dokumente pro Sit- zung			Nr.4	B.1.3.1	B.2.1.4	B. Nr. 5
- Anteil der erfolglosen Aufrufe			Nr. 10	B.1.3.4	B.1.3.4	A. Nr. 6
- Korrekte Buchaufstel- lung					B.1.2.1	C. Nr. 13
4. Katalogqualität						
- Erfolgsrate bei der Titel- suche	Nr. 7					
- Erfolgsrate bei der sach- lichen Suche	Nr. 8				B.1.1.3	
5. Qualität der Webseite						
- Direkter Zugriff von der Homepage						A. Nr. 10

	IFLA 1996	ISO 11620 (1998)	EQUI- NOX	ISO TR 20983	ISO/DIS 11620 (2006)	IFLA 2007
6. Auskunftsdienste						
- Erfolgsrate korrekt beantworteter Fragen	Nr. 14	B.2.6.1			B. 3.3.2	C. Nr. 12
7. Benutzerzufriedenheit						
- Benutzerzufriedenheit	Nr. 16	B.1.1.1			B.2.4.2	B. Nr. 2
- Benutzerzufriedenheit mit Fernnutzungsdiensten	Nr. 17					

Tabelle 3: Leistungsindikatoren zur Qualitätsmessung von Dienstleistungen und Ressourcen

2. NUTZERBASIERTE MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

Ein hohes Qualitätsniveau kann nur auf der Grundlage von adäquaten Messergebnissen erreicht und aufrechterhalten werden. Die bereits vorgestellten Leistungsindikatoren für traditionelle und elektronische Dienstleistungen sind Werkzeuge, um die Effizienz der Ressourcennutzung sowie die Effektivität und Qualität der Dienstleistungen und anderer Aktivitäten der Bibliotheken zu ermitteln. Leistungsindikatoren können jedoch nur bedingt Aussagen über die Qualität der einzelnen Dienstleistungen entnommen werden, was verstärkt für den Bereich der elektronischen Dienstleistungen zutrifft. In ISO/TR 20983:2003 heißt es dazu: „Lediglich eine geringe Anzahl der hier vorgestellten Indikatoren behandelt die Dienstleistungsqualität: die Arbeit auf diesem Gebiet ist noch nicht weit genug entwickelt ...“⁸⁰ Das Bild von der Qualität kann nur die Einbeziehung der Qualitätswahrnehmung durch den Nutzer vervollständigen. Die Erhebung dieser Daten erfolgt durch Methoden wie Benutzerzufriedenheitsumfragen, Fokusgruppen und Interviews. Als Ergänzung zu den bereits vorgestellten standardisierten Methoden der Leistungsmessung sollen im folgenden Abschnitt Modelle und Messinstrumente vorgestellt werden, die sich speziell mit der Wahrnehmung der Nutzer hinsichtlich der Dienstleistungsqualität auseinandersetzen.

⁸⁰ ISO/TR 20983:2003 (2004), S. 1.

2.1. Dienstleistungsqualität

2.1.1. Dimensionen

Dienstleistungsqualität manifestiert sich in Qualitätsmerkmalen. Daher hat sich eine Reihe von Forschungsarbeiten mit der Systematisierung von Qualitätsmerkmalen auseinandergesetzt und Modelle entwickelt, in denen die unterschiedlichen Dimensionen der Dienstleistungsqualität voneinander abgegrenzt werden. So betonen *Thompson, Cook* und *Heath*: „Knowing the number of dimensions that users employ in evaluating library services is important, because it is critical to use scoring dimensions that correspond to users perceptions rather than librarians preconceptions.“⁸¹ Auf Grundlage dieser Modelle werden die Fragebögen entwickelt. Die Menge der Studien geht dabei einher mit einer Fülle von unterschiedlichen Qualitätsdimensionen und Indikatoren. So definieren *Parasuramann, Zeithaml* und *Berry* die fünf Begriffe „*reliability*“, „*assurance*“, „*tangibles*“, „*empathy*“ und „*responsiveness*“ als die zentralen Dimensionen der Dienstleistungsqualität.⁸² Im Instrument LibQUAL wird hingegen zwischen den vier Dimensionen: „*service affect*“, „*personal control*“, „*library as place*“ und „*information access*“ unterschieden.⁸³ Auch für den Bereich der elektronischen Dienstleistungen liegt eine große Anzahl an Studien vor. Dementsprechend hoch ist auch in diesem Bereich die Anzahl unterschiedlicher Qualitätsdimensionen und Indikatoren. Dennoch lassen sich bei einem Vergleich gewisse „Basisdimensionen“ ausmachen.⁸⁴ Wiederholt werden in den Studien die folgenden Qualitätsdimensionen genannt:

- Bedienungsfreundlichkeit
- Erscheinungsbild der Benutzeroberfläche
- Sicherheit/Datenschutz
- Informationsqualität
- Zuverlässigkeit
- Reaktionsfähigkeit

⁸¹ *Thompson, Bruce / Cook, Colleen / Heath, Fred*, How many dimensions does it take to measure users' perceptions of libraries? A LibQUAL+ study, in: *Portal, Libraries and the academy* (2001) Nr. 1, S. 129-138 (130).

⁸² *Parasuraman, Anantharaman. / Berry, Leonard L. / Zeithaml, Valerie A.*, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: *Journal of Retailing* 64 (1988) Nr. 1, S. 12-40 (23).

⁸³ *Bavakutty, Moyante*, Methods for measuring quality of libraries, New Delhi: Ess Ess Publications, 2005, S. 208f.

⁸⁴ *Köse, Ibrahim*, Qualität elektronischer Dienstleistungen: Messung und Auswirkungen, Frankfurt a. M.: Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2007, S. 48 f.

- Technische Qualität
- Angebotsumfang.

2.1.2. Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität

Mittels des so genannten Gap-Modells⁸⁵ werden Dienstleistungen im Hinblick auf die Beziehung zwischen Dienstleistungskonsumenten und -produzenten analysiert und Differenzen dargestellt, die eine Qualitätsentwicklung behindern. In dem Modell werden fünf potentielle Lücken, die so genannten *Gaps*, aufgezeigt:

Gap 1	Kundenerwartung	↔	Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Management
Gap 2	Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Management	↔	Spezifikation der Servicequalität
Gap 3	Spezifikation der Servicequalität	↔	Tatsächlich erstellte Leistung
Gap 4	Tatsächlich erstellte Leistung	↔	Kommunikation mit dem Kunden über diese Dienstleistung
Gap 5	Erwartung der Kunden an die Dienstleistung	↔	Wahrnehmung des Kunden über die gelieferte Dienstleistung

Tabelle 4: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität⁸⁶

Die Lücken sind miteinander verbunden und basieren jeweils auf der vorangegangenen. In der entscheidenden fünften Lücke zwischen den Erwartungen bzw. Anforderungen des Kunden an eine bestimmte Dienstleistung und dem Empfinden über die tatsächlich erbrachte Leistung sind schließlich alle Lücken zusammengefasst. Sie verdeutlicht, dass es im Dienstleistungssektor weniger darauf ankommt, was die Einrichtung unter Dienstleistungsqualität versteht, sondern dass letztlich „der Kunde bestimmt, was Qualität ist.“⁸⁷

⁸⁵ Vgl. dazu Parasuraman, Anantharathan. / Berry, Leonard L. / Zeithaml, Valerie A., A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: Journal of Marketing 49 (1985), Nr. 4, S. 41-50.

⁸⁶ Nach Möller, Katrin, Kundenanforderungen an historisch wissenschaftliche Bibliotheken – eine LibQUAL+™ gestützte Erhebung zur Dienstleistungsqualität der Herzogin Anna Amalia Bibliothek, Diplomarbeit an der Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Informationswissenschaften, Studiengang Bibliothek, 2003, S. 22.

⁸⁷ Hoeth, Ulrike / Schwarz, Wolfgang, Qualitätstechniken für die Dienstleistung, 2. Auflage München, Wien: Hanser, 2002, S. 19.

2.2. Messinstrumente der Dienstleistungsqualität

Wie wird nun aber die Qualität von Dienstleistungen aus der Nutzerperspektive ermittelt? – Der Vorstellung wichtiger Messinstrumente soll der nachfolgende Teil der Arbeit dienen. In diesem Zusammenhang ist noch einmal gesondert auf die Modelle und Methoden einzugehen, deren Fokus auf der Messung der Qualität von elektronischen Dienstleistungen liegt.

2.2.1. SERVQUAL

Entwicklung

SERVQUAL – diese Bezeichnung ist eine Kreation aus den Begriffen Service und Qualität –⁸⁸ ist eines der am weitest verbreiteten Instrumente zur Messung der Dienstleistungsqualität. Dieses Werkzeug wurde in den 80er Jahren von *Parasuraman*, *Zeithaml* und *Berry* konzipiert und basiert auf der fünften Lücke des oben vorgestellten Gap-Modells.⁸⁹ Das standardisierte Instrument ermittelt mit Hilfe von Likert-Skalen sowohl die Kundenerwartungen – „so sollte es sein“ – als auch die von den Kunden tatsächlich wahrgenommene Qualität – „so ist es“.⁹⁰ Der entwickelte Fragebogen, dessen 22 Punkte in fünf Dimensionen untergliedert sind, erhebt den Anspruch, für alle Dienstleistungsbereiche anwendbar zu sein.⁹¹

Das Messinstrument

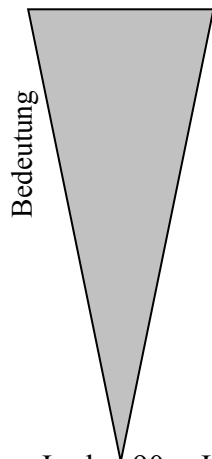
Parasuraman und seine Kollegen ermittelten für die fünf Dimensionen ihre Wertigkeit innerhalb der Dienstleistungsqualität. Innerhalb der fünf Dimensionen wird „*reliability*“ als wichtigste Kategorie eingestuft, während „*tangibles*“ die geringste Bedeutung zukommt. Der Verdeutlichung soll das Folgende Schema dienen:

⁸⁸ Dies., 2002, S. 69.

⁸⁹ *Parasuraman*, 1988.

⁹⁰ Zur Entwicklung von SERVQUAL vgl. auch: *Bavakutty*, 2005, S. 180ff.

⁹¹ *Nitecki* schlussfolgert nach Untersuchungen, dass SERVQUAL ein geeignetes Instrument ist, um in Bibliotheken angewandt zu werden; vgl. *Nitecki, Danuta A.*, Assessment of service quality in academic libraries. Focus on the application of the SERVQUAL, in: Proceedings of the 2nd Northumbria Conference on performance measurement in libraries and information services, Newcastle upon Tyne: Wessell & Associates, 1998, S. 188.



„reliability“ Zuverlässigkeit	Fähigkeit des Personals, die angekündigten Dienstleistungen zuverlässig und sorgfältig auszuführen.
„responsiveness“ Entgegenkommen	Bereitschaft, die Kunden zu unterstützen und die Dienstleistungen schnell zu leisten.
„assurance“ Souveränität	Wissensstand und Höflichkeit des Personals, sowie die Fähigkeit, Vertrauen in die erbrachte Dienstleistung zu vermitteln.
„empathy“ Einfühlungsvermögen	Einfühlsame, individuelle Aufmerksamkeit des Personals gegenüber ihren Kunden.
„tangibles“ Materielles Umfeld	Einrichtung, Ausstattung der Bibliothek sowie das Erscheinungsbild des Personals.

Tabelle 5: SERVQUAL Dimensionen⁹²

In den 90er Jahren wurde *SERVQUAL* überarbeitet und die das Instrument bis dahin kennzeichnende Doppelskala erweitert. „The most significant refinement was the incorporation of two levels of expectations into the first part of the SERVQUAL Instrument.“⁹³ Zusätzlich zu den Skalen gewünschtes Qualitätsniveau und tatsächlich wahrgenommene Qualität wird nunmehr auch die gerade noch akzeptierte, also die minimale Qualität erfragt. Mit der Dreifachskala können die Differenzen wie bisher zwischen gewünschter und wahrgenommener Qualität *und* zusätzlich auch zwischen minimaler und wahrgenommener Qualität dargestellt werden. Die Idee hinter der Dreifachskala ist, dass die Nutzer „Leistungsmerkmale tolerieren, solange sich deren Qualität innerhalb des Intervalls zwischen der erwünschten und absolut erforderlichen Mindestqualität bewegt.“⁹⁴

Die ursprüngliche Version mit der „einfachen Doppelskala“ bleibt neben dem erweiterten Instrument bestehen.

Erhebung und Auswertung der Ergebnisse

Die Fragebögen werden je nach verwendeter *SERVQUAL*-Version auf unterschiedliche Art und Weise ausgewertet. In der ersten Version wurden die befragten Kunden aufgefordert, die 22 Punkte zum einen im Hinblick auf die ihre erwartete und zum anderen im Hinblick auf die wahrgenommene Qualität mit „Noten“ von eins bis sieben zu bewerten, wobei die sieben einer vollen Zustimmung und die eins einer völligen Ablehnung entsprechen sollte. Als Er-

⁹² Nach Möller, 2003, S. 29.

⁹³ Parasuraman, Anantharathan., Foreword, in: Performance Measurement and Metrics 3 (2002), Nr. 2, S. 37-39 (38).

⁹⁴ Mühlenkamp, Holger, Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen - Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage, B.I.T. online Innovativ, Band 8, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2004, S. 29.

gebnis liegen für jede der 22 Fragen zwei Punktwerte vor, welche die Erwartung und die Erfahrung widerspiegeln. Je größer die Diskrepanz zwischen den beiden Werten ist, desto größer ist der Unterschied zwischen erlebter und erwarteter Dienstleistung und desto dringender ist es angeraten, dass die Bibliothek Maßnahmen zur Beseitigung dieser Diskrepanz ergreift.⁹⁵

Wird die aktualisierte Form verwendet, liegen als Ergebnis der Befragung jeweils drei Punktwerte pro Frage vor: der minimale und der gewünschte Level der Kundenerwartung sowie der Wert der tatsächlich durch den Kunden wahrgenommenen Qualität. Im Rahmen der Analyse des Untersuchungsergebnisses wird aus den ersten beiden Werten ein Toleranzbereich gebildet, mit dem der Wert für die Kundenempfindung abgeglichen wird. Befindet sich letztgenannter Punkt innerhalb des Toleranzbereiches oder sogar darüber, so erfüllt die Bibliothek die Erwartungen ihrer Kunden oder hat die höchsten Erwartungen sogar übertroffen. Sofern die kundenspezifische Wahrnehmung der Qualität jedoch unterhalb des Toleranzbereiches liegt, werden nicht einmal die geringsten Erwartungen befriedigt, so dass ein Einschreiten der Bibliothek dringend geboten ist.⁹⁶

2.2.2. LibQUAL+™

Die „Association of Research Libraries“ (ARL), der führende Verband wissenschaftlicher Bibliotheken in den vereinigten Staaten, rief 1999 die „New Measurement Initiative“ ins Leben, um der immer lauter werdenden Forderung nachzukommen, dass Bibliotheken ihre Leistungen belegen und ihre Ressourcen optimal einsetzen sollen.⁹⁷ Innerhalb der Initiative wurden fünf Projekte umgesetzt, darunter auch LibQUAL+™. Anliegen des Projektes war es, ein web-basiertes Messinstrument für die Dienstleistungsqualität in Bibliotheken zu schaffen. Die Entwicklung und die Finanzierung wurde von der ARL gemeinsam mit den Texas A&M Universitätsbibliotheken getragen.⁹⁸

Das Messinstrument

Das bedeutendste Ergebnis des Projektes war die Entwicklung eines auf SERVQUAL basierenden Messinstrumentes, eines Werkzeugs „for measuring library users' perceptions of

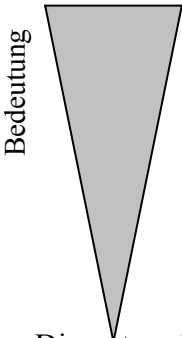
⁹⁵ Hoeth, 2002, S. 75. – Liegt die wahrgenommene Qualität über der erwarteten, trifft dieser Aussage natürlich nicht zu.

⁹⁶ Möller, 2003, S. 30.

⁹⁷ Dies., S. 34.

⁹⁸ Thompson, Bruce, The Origins/Birth of LibQUAL™; Verfügbar unter: <http://www.libqual.org/About/Birth/index.cfm>

service quality and identifies gaps between desired, perceives, and minimum expectation of service.“⁹⁹ Im Rahmen des LibQUAL Projektes wurde das bekannte SERVQUAL Instrument modifiziert und zu einem speziell auf den bibliothekarischen Kontext abgestimmten, web-basierten Messinstrument weiterentwickelt. Bis heute hat LibQUAL+™ vier Projektphasen durchlaufen. Nach jeder Phase wurden aufgrund der Analysen, Kommentare und qualitativen Untersuchungen Verbesserungen am Instrument vorgenommen. In der dritten Projektphase im Jahr 2002 wurde darüber hinaus die äußere Form des Instruments auf die folgenden vier Dimensionen der Dienstleistungsqualität festgelegt:



„service affect“ (neun Fragen)	Service direkt erbracht durch das Personal.
„personal control“ (sechs Fragen)	Kundeneigenständigkeit in der Bibliotheksbenutzung.
„information access“ (fünf Fragen)	Bestand, Art und Weise des Zugangs zu den Informationen.
„library as place“ (fünf Fragen)	Die Bibliothek als Studien- und Aufenthaltsort.

Tabelle 6: LibQUAL+™ Dimensionen¹⁰⁰

Die unterschiedliche Gewichtung der Dimensionen spiegelt sich auch in der Anzahl der zugeordneten Fragen. Der Kategorie „service affect“ wird die größte Bedeutung beigemessen; ihr folgt der Bereich „personal control“. Den Dimensionen „information access“ und „library as place“ wird mit jeweils fünf Fragen ein geringerer Einfluss auf die Wahrnehmung der Servicequalität zugeschrieben. Das Instrument selbst unterliegt einem ständigen Aktualisierungsprozess, so wurden im Rahmen der Datenerhebung 2004 die vier Dimensionen auf die drei Kategorien „service affect“, „information control“ und „library as place“ reduziert.¹⁰¹

Dass die Gewichtung der Dimensionen durchaus Veränderungen unterliegt, zeigt die Untersuchung von Kyrillidou und Persson über den „neuen Bibliotheksnutzer“ in Schweden.¹⁰² Die Auswertung der LibQUAL+™ Befragung 2004 in schwedischen Bibliotheken hat gezeigt, dass die Dimension „information control“ den höchsten gewünschten Level erhalten hat und somit von den Nutzern als wichtigste Dimension eingestuft wurde. Kyrillidou und Pers-

⁹⁹ Waller, Consuella A. / Hoseth, Amy / Kyrillidou, Martha, LibQUAL+™. Politics and procedures manual, Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 2003 (<http://www.libqual.org/documents/admin/procedures3.8.pdf>).

¹⁰⁰ Möller, 2003, S. 35.

¹⁰¹ Falcone, Santa / Rivera, Michael, Improving university library electronic services, in: Performance Measurement and Metrics 6 (2005), Nr. 2, S. 97-107 (99).

¹⁰² Kyrillidou, Martha / Persson, Ann-Christin, The new library user in Sweden. A LibQUAL+™ study at Lund university, in: Performance Measurement and Metrics 7 (2006), Nr. 1, S. 45-53.

son interpretieren diese Entwicklung als Folge der Etablierung eines neuen Nutzertyps, eines „highly self-sufficient researcher who navigates the internet and identifies information resources on his or her own.“¹⁰³

In der LibQUAL+™ Erhebung werden neben den 25 Fragen der vier bzw. drei Dimensionen auch Angaben zur Person und zur Bibliotheksnutzung abgefragt. Ähnlich dem SERVQUAL Instrument können die Teilnehmer jeden Punkt des Fragebogens mit „Noten“ von eins bis neun bewerten, wobei die niedrigste Bewertung der eins entspricht und die neun die höchste Zustimmung darstellt. Wertungen werden dabei abgegeben mit Blick auf:

- den minimal akzeptierten Level der Dienstleistung,
- den gewünschten Level und
- den wahrgenommenen Level der Dienstleistung.

Erhebung und Auswertung der Ergebnisse

Die Verwendung des Messinstrumentes LibQUAL ist nur innerhalb des offiziellen Projektrahmens möglich und ist mit der Entrichtung einer Teilnahmegebühr sowie festen Regeln und Abläufen verbunden. Die Hauptaufgabe der dreimonatigen Vorbereitungsphase bildet das Erstellen einer Liste mit allen E-Mail-Adressen der Bibliotheksnutzer. In den Monaten März und April findet dann die eigentliche web-basierte Befragung der Wissenschaftler, Graduierten und Studenten statt, indem E-Mails mit der Aufforderung zur Teilnahme und dem Link zum LibQUAL Online-Fragebogen verschickt werden.¹⁰⁴ Die Auswertung der Antworten wird von einem professionellen LibQUAL-Team übernommen, das den teilnehmenden Bibliotheken Unterlagen mit den eigenen Ergebnissen, einer Zusammenfassung und den Statistiken aller Variablen zukommen lässt, daneben aber auch über allgemeine Ergebnisse anderer teilnehmender Institutionen informiert.¹⁰⁵

Verbreitung von LibQUAL

Laut ARL waren an der vierten Phase des LibQual-Projektes im Jahr 2003 mehr als 400 Bibliotheken beteiligt. Sie führt aus, „this Web survey has been completed by almost a quarter million respondents representing four countries, three languages, and seven different

¹⁰³ Dies., S. 53.

¹⁰⁴ Waller, 2003, S. 16.

¹⁰⁵ Möller, 2003, S. 36.

library types.”¹⁰⁶ Die Verwendung von LibQUAL beschränkt sich nicht nur auf den nordamerikanischen Raum – den USA und Kanada – sondern wird auch in Europa, beispielsweise im Vereinigten Königreich, Schweden, den Niederlanden und vereinzelt in der Schweiz und Deutschland, eingesetzt.¹⁰⁷

2.2.3. Qualitätsmessung von elektronischen Dienstleistungen

2.2.3.1. Evaluierung der Qualität von Websites

Insbesondere eine große Anzahl früherer Arbeiten zur Qualitätsmessung elektronischer Dienstleistungen tendierte dazu, sich vorrangig auf die Website als relevantes Untersuchungsobjekt zu konzentrieren.¹⁰⁸ Als stellvertretendes Beispiel sei hier das Modell von *Santos* erwähnt.¹⁰⁹ Ausgehend von den Ergebnissen von Fokusgruppeninterviews wird die Qualität von elektronischen Angeboten in zwei übergeordnete Dimensionen mit fünf bzw. sechs Teildimensionen geordnet. Die oberste Hierarchie bilden die „incubative dimension“ und die „active dimension“.¹¹⁰

Der Bereich der „incubative dimension“ wird dabei umschrieben als „the proper design of a Web site, how technology is used to provide consumers with easy access, understanding and attractions of a Web site.“¹¹¹ Ihm werden mit sinkender Bedeutung die folgenden fünf Indikatoren zugeordnet:

1. „Easy of use“ – Wie benutzerfreundlich ist die Seite gestaltet?
2. „Appearance“ – Ist die Seite ansprechend gestaltet?
3. „Linkage“ – Wie ist die Anzahl und die Qualität der angebotenen Links beschaffen?
4. „Structure and layout“ – Wie ist die Seite aufgebaut?

¹⁰⁶ Heath, Fred M. / Kyrillidou, Martha / Askew, Consuela A. (Hrsg.), *Libraries act on their LibQUAL+™ findings: from data to action*, Binghamton, NY: Haworth Information Press, 2004, S. xviii.

¹⁰⁷ Möller, 2003, S. 35.

¹⁰⁸ Gute Übersichten über die Forschungsgeschichte finden sich bei: Parasuraman, Anantharathan / Zeithaml, Valerie A. / Malhotra, Arvind, E-S-QUAL, A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, in: *Journal of Service Research* 7 (February 2005), Nr. 3, S. 213-233 (216 ff.); Hernon, Peter / Calvert, Philip, E-service quality in libraries: Exploring its features and dimensions, in: *Library and Information Science Research* 27 (2005), S. 377-404 (379 ff.).

¹⁰⁹ Santos, Jessica, E-service quality: a model of virtual service quality dimensions, in: *Managing Service Quality* 13 (2003), Nr. 3, S. 233-246.

¹¹⁰ Dies., 2003, S. 238 ff.

¹¹¹ Dies., 2003, S. 238.

5. „Content“ – Bietet die Seite ausreichend aktuelle und relevante Informationen?

In der aktiven Dimension sind sechs Indikatoren zusammengefasst, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie eine ständige Bearbeitung benötigen. Hierzu zählen:

1. „Reliability“ – Wie zuverlässig werden die versprochenen Dienstleistungen erfüllt?
2. „Efficiency“ – Wie ist Geschwindigkeit der Suche, der Navigation und des Downloads beschaffen?
3. „Support“ – In welchem Maß wird technische und personelle Hilfe angeboten?
4. „Communication“ – Ist die verwendete Sprache verständlich? Wird der Nutzer mit aktuellen Informationen versorgt?
5. „Security“ – Wie sicher ist der Dienstleistungsprozess?
6. „Incentive“ – Welche Anreize werden dem Nutzer geboten?

Parasuraman, Zeithaml und *Malhotra* entwickelten speziell für die Messung der Dienstleistungsqualität von Websites ein *E-S-QUAL* genanntes Instrument.¹¹² Aufgrund der Auswertung von Fokusgruppeninterviews entstand ein Fragebogen mit 22 Punkten, die in folgende vier Dimensionen unterteilt sind:

1. „Efficiency“ bezieht sich auf die leichte Nutzung und den schnellen Zugang zur Seite.
2. „Fulfillment“ stellt das Maß dar, in dem die angebotenen Dienstleistungen erbracht werden.
3. „System availability“ betrifft die korrekten technischen Funktionen der Seite.
4. „Privacy“ beschreibt den Sicherheitsgrad der Seite.

Bei der Auswertung der Untersuchungen fiel auf, dass eine Reihe von Fragen aufgrund der Unerfahrenheit der Nutzer unbeantwortet blieb. Aus diesem Grund wurde eine Unterskala, die sog. *E-RecS-QUAL*, entwickelt, deren Punkte sich konzentrieren “on handling service problems and inquiries, and being salient only to customers who had nonroutine encounters with the sites.”¹¹³ Die elf Fragen sind in die drei Dimensionen – „Responsivnes“, „Compensa-

¹¹² *Parasuraman*, 2005, S. 213-233.

¹¹³ *Parasuraman*, 2005, S. 229.

tion“ und „Contact“ – eingeteilt, die alle in der Unterstützung der Nutzer ihren Schwerpunkt haben.

2.3.3.2. Umfassender Ansatz

Die Forschungsarbeit von Köse geht über die Messung der Qualität von Internetseiten hinaus. Im Mittelpunkt seiner Arbeit „steht die Erarbeitung eines Modells, das alle wesentlichen Dimensionen des Konstrukts Qualität elektronischer Dienstleistungen erfasst (Konzeptionalisierung) und diesen Dimensionen geeignete Messanweisungen zuordnet (Operationalisierung).“¹¹⁴ Mit dem von ihm entwickelten Modell überträgt Köse das theoretische Modell von Rust und Oliver¹¹⁵ auf elektronische Dienstleistungen und gliedert die Qualität elektronischer Dienstleistungen in drei übergeordnete Dimensionen: Qualität des Dienstleistungsumfeldes, Qualität der Dienstleistungserbringung und Qualität des Dienstleistungsergebnisses.¹¹⁶ Diesen Dimensionen werden insgesamt neun Teildimensionen zugeordnet (Übersicht 2), die Köse nach Auswertung der vorhandenen Literatur und einer qualitativen Studie entwickelt hat.¹¹⁷

Die Qualität des Dienstleistungsumfeldes entspricht dabei dem Erscheinungsbild der Benutzeroberfläche und umfasst die Aspekte „Grafische Qualität“ und „Übersichtlichkeit“.

Die Qualität der Dienstleistungserbringung umfasst vier Teildimensionen. Von diesen bezieht sich die „Attraktivität der Auswahl“ auf das zur Verfügung stehende Angebot. Die „Qualität der Begleitinformationen“ wird „als Güte der Information definiert, die dem Kunden um das Leistungsangebot herum zur Verfügung steht.“¹¹⁸ „Bedienungsfreundlichkeit“ und „Technische Qualität“ beschreiben schließlich die Funktionalität der Oberfläche und die Güte der ablaufenden Datenverarbeitungs- und Datenübertragungsprozesse.

Darüber hinaus berücksichtigt das Modell die bislang wenig erforschte Dimension der „Qualität der Dienstleistungsergebnisse“ mit den Teildimensionen „Zuverlässigkeit“, „Funktionaler Nutzen“ und „Emotionaler Nutzen“.¹¹⁹ Mit Zuverlässigkeit wird das Ausmaß be-

¹¹⁴ Köse, 2007, S. 5.

¹¹⁵ Rust Roland T. / Oliver, Richard L., Service quality: Insights and managerial implications from the frontier, in: Roland T. Rust / Richard L. Oliver, Service quality: new directions in theory and practice, Thousand Oaks: Sage publications, 1994, S. 1-19 (11 ff.).

¹¹⁶ Köse, 2007, S. 55.

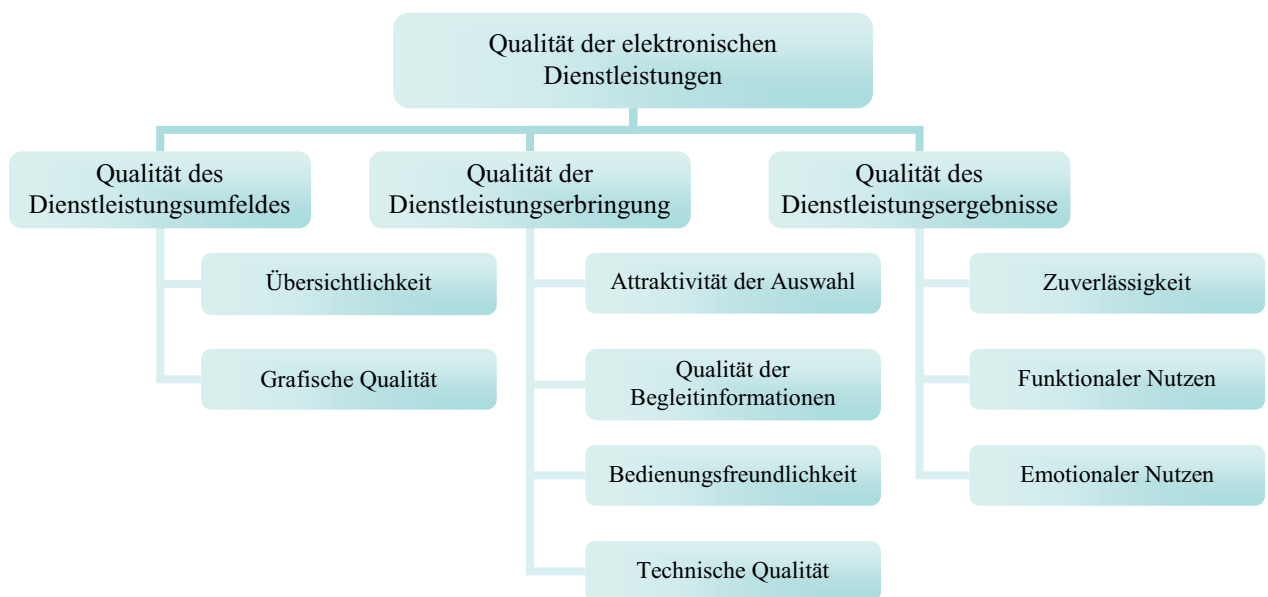
¹¹⁷ Es wurden 24 Einzelinterviews geführt.

¹¹⁸ Köse, 2007, S. 53.

¹¹⁹ Laut Köse, 2007, S. 147, zeigt die Auswertung der Datenerhebung, dass „die Qualität des Dienstleistungsergebnisses die vergleichsweise höchste Korrelation mit dem Gesamtqualitätsurteil aufweist. Daher scheint der Ergebnisqualität eine etwas höhere Bedeutung zuzukommen als den beiden anderen Qualitätsdimensionen.“

schrieben, in dem Leistungsversprechen gegenüber Kunden erfüllt werden. „Funktionaler Nutzen wird definiert als Grad der Zweckdienlichkeit einer elektronischen Dienstleistung, während Emotionaler Nutzen das Ausmaß beschreibt, in dem mit der Nutzung der elektronischen Dienstleistungen positive Emotionen verbunden werden.“¹²⁰

Auf der Basis der neun Qualitätsdimensionen entwickelt Köse einen Fragebogen mit 24 Punkten zur Messung der Qualität elektronischer Dienstleistungen.



Übersicht 2: Qualitätsdimensionen¹²¹

2.3.3.3. e-SERVQUAL

Die bisher vorgestellten Modelle stammen alle aus dem Marketingsektor. Sie sind, auch wenn sie den Anspruch erheben, auf andere Dienstleistungsbereiche übertragbar zu sein, doch in erster Linie für den kommerziellen Markt gedacht. Einen anderen Ursprung hat hingegen die Studie von *Hernon*, der basierend auf *SERQUAL* ein Instrument entwickelt, das es speziell *Bibliotheken* ermöglichen soll, die Qualität ihrer elektronischen Angebote zu ermitteln. Im Rahmen der Studie *Hernons* wurden in einem ersten Schritt mit Bibliotheksmitarbeitern und Bibliotheksnutzern Fokusgruppeninterviews durchgeführt und ein umfassender Fragenkatalog mit elf Kategorien und insgesamt 104 Statements erstellt. In einer Umfrage wurde der gesamte Katalog sodann mit Hilfe der *SERVQUAL*-Methode mit einer Zehn-Punkte-Skala abgefragt und die Fragen, abhängig vom erreichten Wert, in einen von vier Quadranten eines Dia-

¹²⁰ Ders., 2007, S. 55.

¹²¹ Nach Köse, 2007, S. 56.

gramms eingeordnet. Eine Achse des Diagramms gibt dabei die Bedeutung, welche die Nutzer einer Dienstleistung bemessen wieder, und die andere das Ausmaß, in dem die Dienstleistung erfüllt wird. Den Merkmalen des zweiten Quadranten sollte die größte Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn diese Dienstleistungen werden von den Nutzern als wichtig aber nicht erfüllt eingestuft.

Hernon ermittelt in seiner Studie aus Literatur und Fokusgruppeninterviews zehn Qualitätsdimensionen für elektronische Dienstleistungen und vergleicht sie mit den Kategorien des von ihm erstellten Kataloges.¹²² In der durchgeführten Umfrage wurden die Dimensionen von den Nutzern ihrer Bedeutung nach geordnet. An den ersten Stellen stehen die Dimensionen „*Ease of use*“, das sich auf die leichte Nutzung und den schnellen Zugang bezieht und damit der in anderen Modellen der Dimension „*Efficiency*“ entspricht, und „*Collections*“, das die Qualität der konventionellen und elektronischen Bibliotheksbestände beschreibt.

Auch *Parasuraman* kommt in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass den Dimensionen „*Efficiency*“ und „*Fullfilment*“¹²³ bei der Bewertung der Dienstleistungsqualität eine besonders hohe Bedeutung zukommt. „These two dimensions have the strongest influence not only on overall quality perceptions but also on perceived value and loyalty intensions.“¹²⁴

Als ebenfalls wichtig stuft *Hernon* mit „*Reliability*“ die Zuverlässigkeit und Aktualität (Updates) der technischen Funktionalitäten ein. Im Mittelfeld befinden sich die Dimensionen „*Ease of access*“, „*Security/Privat/Trust*“, „*Linkage* und *Support*“. Von eher geringerer Bedeutung sind die Dimensionen „*Flexibility*“, „*Customization/Personalisation*“ und „*Website aesthetics*“.

Hernon empfiehlt den Bibliotheken, die e-SERVQUAL nutzen möchten, nicht mehr als 22 Aussagen aus dem Pool der 104 Punkte auszuwählen.¹²⁵ Im Übrigen sei die Sammlung von Qualitätsaspekten keinesfalls abgeschlossen sondern unterliege aufgrund der ständigen

¹²² *Hernon*, 2005, S. 385 f., 395 f.

¹²³ Die Dimension „*Efficiency*“ bezieht sich bei *Parasuraman* auf die leichte Nutzung und den schnellen Zugang zur Website und entspricht damit auch inhaltlich der gleichen Dimension bei *Hernon*. Unter der Dimension „*Collections*“ fasst *Hernon* die Qualität und Relevanz der Bibliotheksbestände zusammen. „*Collections*“ kann somit als Teilmenge der Dimension „*Fullfilment*“ von *Parasuraman* gesehen werden, der darunter das Maß zusammenfasst, in dem die angebotenen Dienstleistungen erbracht werden.

¹²⁴ *Parasuraman*, 2005, S. 230.

¹²⁵ Die vorgeschlagene Anzahl von 22 Statements entspricht der Anzahl, die auch im originalen SERVQUAL Instrument und im von *Zeithaml* und *Parasuraman* entwickelten E-S-QUAL verwendet wurde.

Weiterentwicklung im technischen Bereich und veränderter Nutzerwünsche einer ständigen Bearbeitung.¹²⁶

2.3. Beitrag der nutzerbasierten Messungen

Wie die gezeigten Beispiele verdeutlichen, wurden eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle und Instrumente entwickelt, um die Qualität elektronischer Dienstleistungen zu messen. Nutzerbasierte Untersuchungen ergänzen indikatorengestützte Messungen – wie sie etwa im DIN-Fachbericht *ISO/TR 20983* beschrieben werden – und vervollständigen die Möglichkeit Qualität zu messen. Die durch quantitative Messungen und nutzerbasierte Datenerhebungen – wie Fokusgruppeninterviews und Umfragen – gewonnenen Informationen helfen den Bibliotheken, das Angebot und die Qualität der Dienstleistungen fortdauernd zu verbessern und gezielt auf die Bedürfnisse der Benutzer abzustimmen. Messinstrumente wie SERVQUAL, e-SERVQUAL und LibQUAL fördern die Kommunikation zwischen Dienstleistungsanbietern und Konsumenten. Die Analyse der Befragungen ermöglicht den Mitarbeitern einen tiefen Einblick in die gegenwärtigen Anforderungen und Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen. Dabei kann sich auch herausstellen, dass zwischen der Bibliothek und ihren Nutzern verschiedene Wahrnehmungen existieren.

Für die Nutzer kann die Befragung kommunikations- und vertrauensfördernd wirken, wenn ihnen bewusst wird, dass ihre Einschätzungen und Wünsche für die Bibliothek von Bedeutung sind. Höchste Priorität hat die Unterrichtung der Nutzer über die Ergebnisse der Befragung und die daraufhin getroffenen Maßnahmen der Bibliothek.¹²⁷ „At the same time, customers are better informed about libraries and their service offerings and, it is hoped, gain a realistic set of expectations about what libraries can do and cannot do.“¹²⁸

2.4. Kritik der nutzerbasierten Erhebung der Servicequalität

Neben den soeben skizzierten Vorteilen birgt die nutzerbasierte Evaluation als Instrument der Qualitätsermittlung aber auch einige Risiken und Unsicherheiten. So besteht im Schrifttum kein Konsens hinsichtlich der Frage, wer die Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen bewerten kann und sollte. Einige Autoren plädieren für eine Bewertung ausschließlich

¹²⁶ Hernon, 2005, S. 397.

¹²⁷ Möller, 2003, S. 38.

¹²⁸ Hernon, Peter / Altmann, Ellen, Service quality. A concept not fully explored, in: Library Trends 49 (2001), Nr. 4, S. 687-708 (688).

durch Experten, da nur sie die notwendigen Kenntnisse und Einblicke hätten.¹²⁹ *Walters* zweifelt im Rahmen dieser Diskussion an, „that users have the necessary expertise to make accurate assessments of quality, and that perceptions serve as valid indicators of objective conditions.“¹³⁰ Er betont, dass die meisten Studenten nur begrenzt Erfahrungen mit den angebotenen Dienstleistungen oder mit Bibliotheken außerhalb ihrer eigenen Universität hätten, und dementsprechend die Qualität ihrer Bibliothek nur unzureichend beurteilen könnten.¹³¹

Tatsächlich ist die Einstufung eines Services vom Erfahrungsstand des Nutzers abhängig – bei guten früheren Erfahrungen ist die Erwartung höher als wenn Nutzer wenige oder schlechte Erfahrungen gesammelt haben.¹³² Die Nutzermeinung gibt die „gefühlte Qualität“ wieder und kann als subjektiv ausgerichteter Faktor von der tatsächlich vorhandenen Qualität abweichen. Qualitativ hohe Dienstleistungen müssen nicht in einer hohen Kundenzufriedenheit resultieren; umgekehrt muss eine hohe Nutzerzufriedenheit nicht zwangsläufig einen Indikator für einen hohen Qualitätsstandard darstellen.¹³³

Die Qualitätsbeurteilung wird neben der Erwartung, die wiederum hauptsächlich durch Erfahrungen geprägt ist, auch von der Einstellung des Befragten beeinflusst. Auch hier kann trotz eines objektiv hohen Qualitätsstandards, dieser aufgrund einer negativen Einstellung als niedrig wahrgenommen werden. Umgekehrt ist es denkbar, dass bei einer positiven Grundeinstellung des Befragten dessen Beurteilung beschönigend ausfallen kann.¹³⁴ Abgesehen von diesem komplizierten Beziehungsgeflecht zwischen Einstellung, Erwartung, Wahrnehmung und Urteil bleibt schließlich noch zu erwähnen, dass die Beurteilung der Qualität durch Nutzer auch von aktuellen Ereignissen im Umfeld der Befragung geprägt sein kann und dementsprechend nur eine Momentaufnahme darstellen kann.

¹²⁹ *Hernon, Peter / Altman, Ellen*, Assessing Service quality: Satisfying the expectations of library customers, Chicago, London: American Library Association, 1998, S. Xiii; *Walters, William H.*, Expertise and evidence in the assessment of library quality, in: Performance Measurement and Metrics 4 (2003), Nr. 3, S. 98-102

¹³⁰ *Walters, William H.*, 2003, Nr. 3, S. 98-102 (98).

¹³¹ *Ders.*, S. 99.

¹³² *Poll, Roswitha*, Das Wagnis des Benchmarkings. BIX im Vergleich, in: BIX (2006), B.I.T. online 9 (2006), Sonderheft, S. 10-14 (14).

¹³³ *Hernon*, 1998, S. 8.

¹³⁴ *Mühlenkamp*, 2003, S. 25.

3. TEIL – BENCHMARKING

1. BEGRIFF, FORMEN UND ABLAUF DES BENCHMARKING

Die verschiedenen Möglichkeiten, die eigene Qualität zu messen, sind den meisten Bibliotheken bekannt. Indikatoren zur Qualitätsmessung gibt es in großer Anzahl; man kann sie in zahlreichen Handbüchern und internationalen Normen nachlesen. In jüngerer Zeit wird jedoch die Tendenz stärker, auf regionaler und nationaler Ebene Indikatorensets mit dem Ziel eines Benchmarking zu etablieren.

Für den Begriff *Benchmarking* existiert eine Vielzahl von Definitionen. Bei *Brockman* heißt es etwa: „The aim of benchmarking is to document and measure a key process, and then compare the resulting data with those relating to similar processes in other organisations.“¹³⁵ Ähnlich umschreibt *Foot* Benchmarking als „a process of measuring your service’s processes and performance and systematically comparing them to the performance of others in order to seek best practice.“¹³⁶

Ein Benchmarking kann intern innerhalb einer Organisation – zum Beispiel zwischen zwei Abteilungen desselben Unternehmens – oder extern als Vergleich von Organisationen untereinander durchgeführt werden. Des Weiteren wird in der Fachliteratur zwischen zwei Arten von Benchmarking unterschieden, die beide in den Bibliotheken anzutreffen sind. Zum einen gibt es ein Benchmarking, das auf Datensammlungen wie beispielsweise der Bibliotheksstatistik beruht und das vorrangig Inputs und Outputs wie Etat, Erwerbungszahlen, Personal etc. auflistet und vergleichbar macht. Die zweite Form, die im Folgenden näher untersucht werden soll, beschreibt *Cullen* als „process benchmarking which is concerned with analysing functions, and processes, in collaboration with one or more similar institutions, usually with the intention that all participants will benefit from the exercise, and learn from each other.“¹³⁷

¹³⁵ *Brockman, John*, Quality Management and Benchmarking in the Information Sector, London: Bowker Saur, 1997, S. 345.

¹³⁶ *Foot, Jane*, How to do Benchmarking: A Practitioner's Guide. London: Inter-Authorities Group, 1998, S. 5.

¹³⁷ *Cullen, Rowena*, „Benchmarking: Overview and Context.“ Paper presented at the World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council, Berlin, Germany, August 1-9 2003, S. 3 (<http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/015e-Cullen.pdf>).

Benchmarking setzt an dem Punkt ein, an dem die Ergebnisse von Leistungsmessungen vorliegen. Für sich genommen sind die Zahlen, die nach einer Evaluation vorliegen, nicht immer aussagekräftig. Um zu wissen, ob die gewonnenen Ergebnisse eher eine über- oder aber eine bloß unterdurchschnittliche Qualität kennzeichnen, müssen sie mit den Ergebnissen anderer Bibliotheken mit ähnlicher Struktur und ähnlichem Klientel verglichen werden. Ein Vergleich kann nur dann sinnvoll unternommen werden, wenn gleiche Indikatoren und gleiche Methoden bei der Datenerhebung angewendet werden. Die Anforderungen an die Indikatoren sind vielfältig. Das gesamte Leistungsspektrum einer Bibliothek – neben traditionellen also insbesondere auch die elektronischen Dienstleistungen – muss berücksichtigt und reflektiert werden. In dem günstigen Fall, dass ein Benchmarking über einen längeren Zeitraum durchgeführt werden kann, sollten aktuelle Entwicklungen berücksichtigt und die Indikatoren entsprechend angepasst werden. Es empfiehlt sich, die notwendigen Messungen sowohl hinsichtlich der Anzahl als mit Blick auf den durchzuführenden Aufwand zu begrenzen. Deshalb liegt es nahe, auf leicht zugängliche Daten zurückzugreifen, beispielsweise auf die in der Bibliotheksstatistik veröffentlichten Informationen.¹³⁸ Die Ergebnisse sollten natürlich für einen Vergleich zwischen den teilnehmenden Bibliotheken geeignet und leicht verständlich für Unterhaltsträger und die Öffentlichkeit sein.

Jeder Benchmarking-Prozess folgt einem typischen Ablauf, der auch als „Benchmarking-Rad“ bekannt ist. Die wichtigsten Phasen dieses Prozesses sind „Planen“, „Finden“, „Sammeln“, „Analysieren“ und „Verbessern“.¹³⁹ Während im Planungsstadium Ziele definiert und geeignete Messgrößen bestimmt werden, wählt man anschließend nach festgelegten Kriterien geeignete Benchmarking-Partner aus und spricht die Erhebungsmethoden ab. In der Sammelphase werden dann mit Hilfe verschiedener Methoden die benötigten Daten erhoben. Die Analyse der Daten hilft dabei, die eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren, und dient der Vorbereitung von Maßnahmen, mittels derer letztlich die Leistung verbessert werden kann.¹⁴⁰

¹³⁸ Pritchard, Sarah M., Library Benchmarking: Old Wine in new Bottles?, in: Journal of Academic Librarianship 21 (1995), Nr. 6, S. 491-496 (494).

¹³⁹ Brophy, 2006, S. 150 ff.

¹⁴⁰ Siehe auch: Mundt, Sebastian / Guschker, Stefan, Benchmarking als Ansatz für kundenorientierte Verbesserungsprozesse in B.I.T. online 6 (2003), Nr. 1, S. 37-42 (<http://www.b-i-t-online.de/archiv/2003-01/fach1.htm>).

2. PROJEKTE

Die internationalen Benchmarking-Projekte unterscheiden sich von einander sowohl in der Auswahl der Indikatoren als auch durch die Präsentation der Ergebnisse. In den Projekten werden verschiedene Aspekte wie die Ressourcen der Bibliotheken sowie Nutzung, Effizienz und Entwicklung der Dienstleistungen als Basis für einen Vergleich gewählt. Anhand von drei nationalen Konzepten soll im Folgenden untersucht werden, ob und mit welcher Gewichtung der Gesichtspunkt „Qualität“ in dem jeweiligen Benchmarkingprojekte eingebunden wurde.

2.1. Der Bibliotheksindex (BIX)

2.1.1. Entwicklung

Im Projekt „Bibliotheksvergleich von öffentlichen Bibliotheken“ von 1992 bis 1996 wurde mit der Entwicklung eines Instruments zur Leistungsmessung die Grundlage für das seit 1999 bestehende Benchmarking-Projekt *Bibliotheksindex* (BIX) geschaffen. Das zunächst nur für die öffentlichen Bibliotheken konzipierte Projekt wurde nach drei Jahren auf wissenschaftliche Bibliotheken ausgeweitet. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Fachleuten von Universitäts- und Fachhochschulen, überprüfte bereits vorhandene Indikatorensets aus nationalen und internationalen Projekten und verständigte sich auf ein Kennzahlensystem mit 16 Indikatoren. In zwei Probeläufen wurden die Handhabung und Aussagefähigkeit der Indikatoren getestet, bevor 2004 der erste BIX für Wissenschaftliche Bibliotheken (BIX-WB) berechnet und veröffentlicht wurde.¹⁴¹ Nachdem die Bertelsmann Stiftung sechs Jahre lang die Leitung des BIX-Projektes innehatte, übernahm im Juni 2005 der Deutsche Bibliotheksverband im Rahmen des Kompetenznetzwerkes (KNB) die organisatorische Weiterführung des Bibliotheksindex.¹⁴² In dem zuletzt veröffentlichten BIX 2006 nahmen 244 Bibliotheken teil, davon 171 öffentliche und 73 wissenschaftliche Bibliotheken.¹⁴³

¹⁴¹ Brüggemann, Diane, Sechs Jahre BIX – eine Chronik, in: BIX (2005), S. 36-39 (36 f.).

¹⁴² Innerhalb des KNB sind als Kooperationspartner das Hochschulbibliothekszentrum NRW (hbz) für die Erhebung und Berechnung der Kennzahlen und die Zeitschrift B.I.T. online für die redaktionelle Betreuung des jährlich erscheinenden BIX-Magazins verantwortlich; vgl. Geißelmann, Friedrich, Der BIX als neue Aufgabe im Kompetenznetzwerk für Bibliotheken, in: BIX (2005), S. 12.

¹⁴³ BIX 2006 – die Entwicklung im Überblick. Wer nimmt am BIX teil?, in: BIX (2006), B.I.T. online 9 (2006), Sonderheft, S. 19-20 (S. 19).

2.1.2. Methode/Indikatoren

Um eine bestmögliche Vergleichbarkeit zwischen den wissenschaftlichen Bibliotheken zu erreichen, werden sie in drei Gruppen eingeteilt.¹⁴⁴ Die ein- und zweischichtigen Universitätsbibliotheken unterteilt man wegen ihrer großen strukturellen Unterschiede in zwei Kategorien, während in einer dritten die Bibliotheken der Fachhochschulen berücksichtigt werden. Der Leistungsvergleich von wissenschaftlichen Bibliotheken selbst erfolgt mit Hilfe von *15 Indikatoren*, „die beim BIX-WB der Balanced Scorecard entsprechen.“¹⁴⁵

Mittels der Indikatoren der Zieldimension „*Angebote*“ soll erfasst werden, welche Infrastruktur die Bibliothek den Nutzern bieten kann. Hier fließen neben personellen und finanziellen Ressourcen, wobei ein zusätzlicher Schwerpunkt auf die elektronischen Bestände gelegt wird, auch die räumlichen Gegebenheiten ein. Nach der Inanspruchnahme der angebotenen Dienstleistungen und Ressourcen fragt die Zieldimension „*Nutzung*“. Die Relation von angebotener Leistung und Kosten wird im Bereich „*Effizienz*“ betrachtet. In der vierten Zieldimension „*Entwicklung*“ soll schließlich ermittelt werden, in welchem Maße Potential für zukünftige Entwicklungen in den Bibliotheken vorhanden ist.¹⁴⁶

Im BIX wird aus den Indikatorenwerten der vier Zieldimension ein Ranking gebildet. Dazu „werden die Indikatorenwerte durch das statistische Verfahren der ‚Standardisierung‘ auf ein einheitliches Zahlenformat gebracht, ohne die Unterschiede zwischen den Bibliotheken zu nivellieren.“¹⁴⁷ Die Berechnung erfolgt zuerst für jede Zieldimension. Der Gesamtindex, der die Reihenfolge des Bibliotheksrankings festlegt, ergibt sich dann aus der Summe der Werte für die vier Zieldimensionen. Die Erhebung der Daten für den BIX erfolgt jährlich, ebenso wie die Präsentation der Ergebnisse und des Ranking in der eigenen Zeitschrift „BIX. Der Bibliotheksindex“.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Die folgenden Erläuterungen beziehen sich nur auf den Bibliotheksindex für wissenschaftliche Bibliotheken.

¹⁴⁵ Poll, Roswitha, Das Wagnis des Benchmarkings. BIX im Vergleich, in: BIX (2006), B.I.T. online 9 (2006), Sonderheft, S. 10-14 (11). In dem DFG-Projekt „Integratives Controlling mit der Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken“, das von 1999 bis 2001 an der ULB Münster, der SuUB Bremen und der Bayerischen Staatsbibliothek angesiedelt war, wurden 20 Indikatoren in den Bereichen Nutzer, Finanzen, Prozesse und Potentiale entwickelt. Dieses Kennzahlensystem hatte erheblichen Einfluss auf die 15 Leistungsindikatoren, die für den BIX-WB erarbeitet wurden. Vgl. dazu auch Ceynowa, Klaus / Coners., André, Balanced scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken, Frankfurt am Main: Klostermann, 2002.

¹⁴⁶ Ausführliche Informationen über die Zieldimensionen und den BIX insgesamt sind auf der Projektseite zu finden: <http://www.bix-bibliotheksindex.de>.

¹⁴⁷ Xalter, Simon, Der Bibliotheksindex (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken – eine kritische Auseinandersetzung, 2006, S. 12 (<http://tobias-lib.ub.uni-tuebingen.de/volltexte/2006/2440/index.html>).

¹⁴⁸ Seit der Übergabe des Bibliotheksindexes erscheint die jährliche Publikation „BIX. Der Bibliotheksindex“ als Sonderheft im Rahmen von B.I.T. online.

2.1.3. Perspektive

Der BIX soll insbesondere in dem wichtigen Bereich der elektronischen Nutzung von Bibliotheken weiterentwickelt werden. Bereits seit Ende 2004 wurden verschiedene Testläufe zur Erhebung von „virtuellen Bibliotheksbesuchen“ durchgeführt. Im April 2006 endete ein weiterer Probelauf, in dem die elektronische Nutzung mit Hilfe eines Zählpixels gemessen wurde.¹⁴⁹ Auch der Indikator „Nutzerzufriedenheit“, der probeweise in Nutzerbefragungen ermittelt wurde, konnte aufgrund von mangelnder Vergleichbarkeit noch nicht im BIX-WB berücksichtigt werden. Sobald eine effiziente und verlässliche Messung gewährleistet ist, werden beide Indikatoren in die Berechnung des BIX-WB einfließen.¹⁵⁰

2.2. Benchmarking der niederländischen Universitätsbibliotheken

2.2.1. Entwicklung

Im Rahmen eines Projekts zur Entwicklung eines „quality audits“ beschloss das IWI (Innovatie Wetenschappelijke Informatievoorziening) 1998 „to restrict the project to university libraries and to assign the project to the libraries of the universities of Nijmegen, Rotterdam, Groningen, Twente, Leiden, and Amsterdam.“¹⁵¹ Im Verlauf des Projektes sollte ein Instrument entwickelt werden, dass dazu bestimmt ist, die Leistung der Bibliothek zu messen, dem Management als politisches Mittel zu dienen und einen Vergleich zwischen den Bibliotheken zu ermöglichen. Das Projekt „Benchmarking in university libraries“, an dem sechs der 13 niederländischen Universitätsbibliotheken teilnahmen, durchlief mehrere Phasen. Einem theoretischen Literaturstudium folgte die erste Zusammenstellung eines Sets von 36 Indikatoren. Nach zwei Testrunden mit Evaluationen und Diskussionsrunden wurden die Indikatoren auf eine Anzahl von 24 reduziert. Die Projektgruppe kam zu dem Ergebnis, dass „*the set of instruments would be incomplete without questionnaires to complement the performance indica-*

¹⁴⁹ BIX (2006), S. 20.

¹⁵⁰ Mundt, Sebastian, Von Eingangstüren und Pop-up-Fenstern: Zwei Indikatoren für die Zukunft, in: BIX (2005), S. 28-29.

¹⁵¹ Laeven, Huber / Smit, Anja, A project to benchmark university libraries in The Netherlands, in: Library Management 24 (2003), Nr. 6/7, S. 291-304 (291).

tors.“¹⁵² In diesem Sinne wurden sieben Fragebögen entwickelt, von denen zwei ein obligatorischer Bestandteil der Benchmarkings sind.¹⁵³

Mit dem Ende der Projektlaufzeit 2000 wurde vom UKB¹⁵⁴, dem Zusammenschluss der 13 niederländischen Universitätsbibliotheken, der Royal Library und der Royal Netherlands Academy of Arts & Sciences entschieden, dass sich alle Universitätsbibliotheken zukünftig am nationalen Benchmarking beteiligen sollten.¹⁵⁵

2.2.2. Methode/Indikatoren¹⁵⁶

Im niederländischen Benchmarking-Projekt werden 24 Indikatoren verwendet, die in die folgenden vier Gruppen eingeteilt sind:

- Library resources
- Library facilities
- Prozess efficiency in the Library
- Library use.

Die Gruppe „*Library resources*“ greift zum einen das Thema Kosten auf, indem Einnahmen und Ausgaben der Bibliothek gegenübergestellt werden und die Bibliothekskosten ins Verhältnis zu den Kosten der Universität gestellt werden. Daneben werden mit Fragen wie beispielsweise nach dem Anteil elektronischer Ressourcen am Gesamtbestand oder nach den Ausgaben für die Weiterbildung der Bibliotheksmitarbeiter die zukünftige Orientierung der Bibliothek untersucht. Im Mittelpunkt der zweiten Kategorie „*Library facilities*“ stehen die Angebote der Bibliotheken für ihre Nutzer, die anhand der Indikatoren „Ausgaben pro Mitglied der Zielgruppe“, „Anzahl der Bücher“ bzw. der „laufenden Zeitschriften pro Mitglied der Zielgruppe“ oder die „Öffnungszeiten“ berechnet werden. In der Zieldimension „*Prozess efficiency in the Library*“ betreffen die meisten Indikatoren die Prozessgeschwindigkeit; daneben setzt sich ein Indikator mit der Mitarbeiterproduktivität auseinander. Die Zieldimension „*Library use*“ beschäftigt sich – ähnlich wie die entsprechende Kategorie „Nutzung“ im BIX-WB – mit der Inanspruchnahme der Ressourcen und Dienstleistungen der Bibliothek

¹⁵² Laeven, 2003, S. 297.

¹⁵³ Die Verwendung der übrigen fünf Fragebögen ist optional liegt im alleinigen Ermessen der teilnehmenden Bibliotheken (Laeven, 2003, S. 299).

¹⁵⁴ UKB = universiteitsbibliotheek & koninklijke bibliotheek.

¹⁵⁵ Laeven, 2003, S. 300.

¹⁵⁶ Eine Übersicht der verwendeten Indikatoren ist auch auf der Projektseite zu finden: <http://www.ukb.nl/benchmark.htm>.

durch die Nutzer. Neben Indikatoren die sich auf Ausleihe und Fernleihe beziehen, sind hier auch spezielle Indikatoren zu finden, welche sich mit der Nutzung von elektronischen Dienstleistungen auseinandersetzen, etwa der Anzahl von Anfragen nach Artikeln in elektronischen Zeitschriften.

Neben den 24 Indikatoren gehören auch zwei Umfragen zum standardisierten Instrument des Benchmarkings unter den niederländischen Universitätsbibliotheken. In der ersten Umfrage steht die Marktdurchdringung der Bibliothek im Mittelpunkt. Die zweite Umfrage soll die Nutzerzufriedenheit bezogen auf die Ressourcen und Dienstleistungen messen. Die kurzen Fragebögen erlauben den teilnehmenden Bibliotheken, eigene Fragen hinzuzufügen und so die lokalen Besonderheiten zu berücksichtigen.

Die Erhebung der Daten für das Benchmarking, dessen Ergebnis nur den teilnehmenden Bibliotheken eröffnet wird, erfolgt jährlich.

2.3. Das schwedische Qualitätshandbuch (SQH)

2.3.1. Entwicklung

Als letztes Beispiel soll das in einem dreijährigen Projekt¹⁵⁷ unter der Leitung der „Swedish Library Association’s Special Interest Group for Quality Management and Statistics“ entwickelte *Schwedische Qualitätshandbuch* (SQH) vorgestellt werden.¹⁵⁸ Ziel dieses Projektes war es, „to enable libraries to start conducting systematic quality management and at the same time obtain the possibility of discussing and comparing themselves with other libraries.“¹⁵⁹ Während der Projektlaufzeit wurden die zwölf in dem Qualitätshandbuch definierten Indikatoren von den teilnehmenden Bibliotheken getestet und von einer Steuerungsgruppe ausgewertet.

¹⁵⁷ Dieses schwedische Projekt startete im Jahr 2002.

¹⁵⁸ Die schwedische Projektseite (<http://export.libris.kb.se/kvalitet/>) informiert über die Teilnehmer und die Ergebnisse des Benchmarkings. Das zugrunde liegende Qualitätshandbuch ist als englisches Pdf-Dokument einsehbar: *The Swedish library association’s special interest group for quality management and statistics* (Hrsg.), Quality Handbook. Performance indicators for library activities, http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/quality_handbook.pdf.

¹⁵⁹ Quality Handbook, S. 6.

2.3.2. Methode/Indikatoren

Im SQH werden die zwölf Indikatoren genannt, definiert und die genaue Methode zur Erhebung der jeweiligen Daten beschrieben.¹⁶⁰ Die Indikatoren, die größtenteils auf dem internationalen Standard *ISO 11620:1998* basieren, wurden dabei so gewählt, dass sie für alle Bibliothekstypen einsetzbar sind.¹⁶¹ Eine Unterteilung der Indikatoren in Zieldimensionen erfolgte – anders als bei den beiden bislang vorgestellten Projekte – nicht.

Will man dennoch die zwölf Indikatoren entsprechend der vier Zieldimensionen des Bibliotheksindex – Angebote, Nutzung, Effizienz und Entwicklung – gliedern, fällt auf, dass nur jeweils ein Indikator den Bereichen „Angebote“ und „Effizienz“ zugeordnet werden kann. In der Zieldimension „Angebote“ wird durch die Auswertung eines Fragebogens ein Indikator für das Verhältnis von Öffnungszeiten im Vergleich zur Nachfrage ermittelt. Im Bereich „Effizienz“ wird die durchschnittliche Dauer von Medienerwerbung und -bearbeitung untersucht.¹⁶²

Im Gegensatz dazu findet sich eine starke Konzentration von Indikatoren im Feld „Nutzung“. Insbesondere wird die Nutzung der angebotenen Bestände und Dienstleistungen analysiert. Die Indikatoren werden dabei zum Teil mittels statistischer Daten, die in Relation zueinander gesetzt werden, berechnet. Im Fall der Indikatoren „Nutzerzufriedenheit“, „Marktdurchdringung“ und „Nutzung der elektronischen Angebote von außerhalb“ werden hingegen Umfragen ausgewertet.

Für die Erhebung der Daten für die Indikatoren wurde den teilnehmenden Bibliotheken ein enger Zeitplan vorgegeben. Dieser gibt auf das Jahr verteilt genauestens vor, für welche Indikatoren Daten das ganze Jahr lang, einen Monat oder zwei Wochen lang erfasst werden sollen. Auch die Dauer und der Zeitpunkt der vier Umfragen wurden bindend festgelegt.¹⁶³

¹⁶⁰ Quality Handbook, S. 16-39.

¹⁶¹ Im Handbuch wird darauf hingewiesen, dass zwar die Methode von allen Bibliotheken benutzt werden kann, ein Vergleich aber nur zwischen gleichen Bibliothekstypen erfolgen sollte. Aus diesem Grund sind auf der Projekt-Website (<http://export.libris.kb.se/kvalitet/medverkande.asp?Visa=>), auf der die Ergebnisse des Benchmarkings dargestellt werden, auch die Basisdaten der teilnehmenden Bibliotheken einsehbar.

¹⁶² Im schwedischen Benchmarking werden keine Indikatoren verwendet, die der Dimension „Entwicklung“ zugeordnet werden könnten.

¹⁶³ Quality Handbook, S. 9 f.

2.4. Qualitätsmessung in den Benchmarking-Projekten

Um die drei Benchmarking-Projekte besser miteinander vergleichen zu können, wurden die verwendeten Indikatoren wie im Bibliotheksindex nach dem Schema der Balanced Scorecard angeordnet (siehe Tabelle 7: Vergleich von Indikatoren in nationalen Benchmarking-Projekten). Die Individualität der Projekte ist unverkennbar. Zwar liegt den Messungen zum Teil eine ähnliche Intention zu Grunde; Unterschiede gibt es jedoch bei den eingesetzten Indikatoren. Insgesamt wurden 40 verschiedene Indikatoren benutzt; davon wurden jedoch nur neun in zwei Projekten und lediglich zwei Indikatoren in allen drei Projekten verwendet. Doch selbst in den Fällen, in denen gleiche Indikatoren eingesetzt wurden, kann es noch unterschiedliche Ansätze für die Messung geben. Ein Beispiel dafür ist die Nutzung von Schulungsangeboten: Während sie im BIX-WB mit Schulungsstunden pro Nutzer erfasst wird, wird auf Grundlage des Schwedischen Qualitätshandbuchs die Teilnahme an Bibliotheksangeboten ermittelt, die neben Schulungen auch sonstige Veranstaltungen umfasst. Größere Differenzen existieren auch, wenn man die Schwerpunktsetzung und die Methode näher betrachtet. So wird insbesondere die Messung der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen in den drei Projekten sehr unterschiedlich gewichtet.

Der Bibliotheksindex, der als einziges Projekt die Ergebnisse in einem Ranking auswertet, konzentriert sich auf die Bereiche Ressourcen und Entwicklung. Dementsprechend werden Inputs wie Benutzungsbereich, Bibliotheksmitarbeiter und Erwerbungsausgaben in ein Verhältnis zum Nutzer gesetzt oder das Potential für zukünftige Entwicklungen über die Personalentwicklung bzw. Ausgaben- und Personalanteile für elektronische Angebote ermittelt. Die Qualität der Ressourcen und Dienstleistungen spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle und ist lediglich im Bereich der Bestandsqualität mit dem Indikator „Sofortige Medienverfügbarkeit“ und der geplanten Umfrage zur allgemeinen Nutzerzufriedenheit vertreten.

Das niederländische Projekt ähnelt in seiner Struktur dem BIX. Auch hier werden schwerpunktmäßig die Dimensionen „Angebote“ und „Entwicklung“ behandelt, daneben berücksichtigt dieses Benchmarking aber auch die Dienstleistungsqualität. Im Schwedischen Qualitätshandbuch steht, wie bereits der Name impliziert, der Qualitätsaspekt eindeutig im Mittelpunkt des Benchmarkings.

Die *Bestandsqualität* wird über den Bestandsumschlag und das Verhältnis der Fernleihen zu Ausleihen bewertet. Dazu erhebt das niederländische Benchmarking-Projekt die Ausleihen pro Kopf und die Ausleihen des letzten Jahres im Verhältnis zu den Anschaffungen der letzten fünf Jahre. Um zu ermitteln, in welchem Maße sich der Bestand als ungenügend erweist

und auf Fernleihen zurückgegriffen werden muss, messen das UKB und das SQH den Anteil der Fernleihen an allen Ausleihen. Im BIX wird dieser Sachverhalt, wie bereits erwähnt, mit dem Indikator „sofortige Medienverfügbarkeit“ berechnet, der den Anteil der sofortigen Ausleihen an der Summe aller Leihfälle misst. Am intensivsten setzt sich das Schwedische Qualitätshandbuch mit der Bestandsqualität auseinander. Neben dem Anteil der Fernleihen an den gesamten Ausleihen fließt in das Benchmarking die Nutzung des ausleihbaren Bestandes und der durch eine Stichprobe ermittelte Anteil der verstellten Bücher ein.

Auch im Bereich „*Bibliothek als Arbeitsplatz*“ hat das SQH zum Ziel, die Qualität der Dienstleistung zu ermitteln und im Rahmen eines Benchmarking zu vergleichen. Während der BIX und das niederländische Projekt als Indikator die reine Zahl der Öffnungsstunden pro Woche auswerten, ermittelt das SQH mittels einer Umfrage das Verhältnis von angebotener Anzahl und Verteilung der Öffnungsstunden im Verhältnis zur Nachfrage.

Die *Nutzerperspektive* ist unterschiedlich stark in die drei Projekte integriert. Im SQH und im UKB wird der Indikator „Benutzerzufriedenheit“ mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt, für den BIX ist gleiches geplant. Das niederländische Benchmarking wird daneben von einer zweiten Befragung zum Thema Marktdurchdringung ergänzt. Anders als im niederländischen Projekt ergänzen die Umfragen im schwedischen Benchmarking nicht die Indikatoren; vielmehr werden hier quantitative und qualitative Erhebungen vermischt. Von den Indikatoren des schwedischen Projektes werden vier – Nutzerzufriedenheit, Öffnungsstunden im Verhältnis zur Nachfrage, Marktdurchdringung und Nutzung der elektronischen Angebote von außerhalb – mit Hilfe von Umfragen erhoben. Die zwei Indikatoren „Rechercheanfragen pro Kopf“ und „Anteil der verstellten Bücher“ basieren hingegen auf ausgewerteten Stichproben. Diese Methoden erlauben genauere Rückschlüsse auf die Benutzerperspektive und die Bestandsqualität, sind aber auch sehr viel zeit- und personalintensiver¹⁶⁴ als Berechnungen aufgrund von statistischen Daten.

Im Bereich der *elektronischen Dienstleistungen* wird in den Benchmarking-Projekten vorrangig die Nutzung und weniger die Qualität gemessen und verglichen. Im Schwedischen Qualitätshandbuch zählt ein Indikator die Sitzungen im OPAC und die Zugriffe auf die Website; das niederländische Projekt erfasst hingegen nur die OPAC Sitzungen pro Kopf. Für den

¹⁶⁴ Vgl. dazu den aufwendigen Jahresplan für die Erhebung der Daten im Schwedischen Qualitätshandbuch (Quality Handbook, S. 9 f.).

BIX-WB ist nach Abschluss der Testphase vorgesehen, den Indikator „Virtuelle Bibliotheksbesuche“, der die Websitebesuche erfasst, zu integrieren. Nur der Indikator „Durchschnittliche Downloads pro elektronischer Zeitschrift“ des UKB-Projektes ermittelt den Grad der Nutzung des Bestandes und damit letztlich die Bestandsqualität aus Nutzersicht.

3. FAZIT

Benchmarking einzuführen und zu betreiben, ist für die teilnehmenden Bibliotheken mit großem personellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Neben den Vorteilen, die das Benchmarking bietet, gibt es auch eine Reihe von kritischen Punkten.¹⁶⁵ Die Veröffentlichung der Ergebnisse eines Vergleichs ist immer auch mit Risiken einer negativen Auswirkung verknüpft, sei es, dass an dem schlechten Abschneiden Anstoß genommen wird, oder, dass zu gute Ergebnisse zu Einsparüberlegungen führen können. Im Benchmarking-Prozess muss sichergestellt werden, dass die gemeldeten Daten überprüft und größeren Abweichungen Nachforschungen folgen. Auch besteht die Gefahr, dass das Streben nach besseren Ergebnissen im nächsten Ranking zu einer Konzentration auf Einzelmaßnahmen führt und die Gesamtentwicklung und andere Neuerungen vernachlässigt werden.

Angesichts dieser Aufzählung stellt sich unwillkürlich die Frage, welche Faktoren für ein Benchmarking sprechen. Der direkte Vergleich mit anderen ähnlich strukturierten Bibliotheken bietet die Möglichkeit, die eigene Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen und Stärken sowie Schwachstellen in Prozessen und Organisation zu lokalisieren. Der Austausch mit Best-Practice-Bibliotheken bietet die Möglichkeit, von Ideen und Erfahrungen zu profitieren. Durch den Prozess des Benchmarkings selbst können sich in der Bibliothek ein besseres Verständnis und eine höhere Akzeptanz für Leistungsmessung und Leistungsindikatoren entwickeln. Ein wesentlicher Punkt ist darüber hinaus die Verwendung der Benchmarking-Ergebnisse als Instrument zur Außendarstellung. Die Bibliotheken können die Bandbreite und Qualität ihrer Dienstleistungen sichtbar machen und einen konstruktiven Dialog von Entscheidungsträgern in Bibliothek, Verwaltung und Politik fördern. Das Thema Bibliothek wird so in der politischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit positioniert und trägt dazu bei, langfristig das Image der Bibliothek zu verbessern.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Poll, Roswitha, Benchmarking with quality indicators: national projects, in: Performance Measurement and Metrics 8 (2007), Nr. 1, S. 41-53 (51).

¹⁶⁶ Xalter, 2006, S. 9.

Schließlich bleibt noch die Frage zu klären, ob mit der Teilnahme an einem Benchmarking die Dienstleistungsqualität der Bibliothek gesteigert wird. Eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität kann das Benchmarking nur durch eine regelmäßige Wiederholung leisten, denn nur so können die Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen und veränderte Bedürfnisse festgestellt werden. Nach *Brockmann* ist die Voraussetzung für ein funktionierendes Benchmarking ein bereits etabliertes Qualitätsmanagement, denn Benchmarking ist ihm zufolge „a quality tool, and is therefore of most use where the culture and practices are already focused on best practice.“¹⁶⁷ *Wilson* und *Town* untersuchen in einer Studie die Auswirkungen von Benchmarking auf den Qualitätslevel von drei wissenschaftlichen Bibliotheken.¹⁶⁸ Um eine eventuelle Qualitätssteigerung messen zu können, entwickeln sie ein „Quality Maturity Modell“ (QMM), mit dessen Hilfe sich die Bibliotheken einstufen lassen. Die fünf möglichen Level reichen von Stufe 1, einem punktuellen Qualitätsmanagementprozess, bis zur einer optimierten fünften Stufe. Die Auswertung zeigt, dass sich zwei Bibliotheken sowohl vor dem Benchmarking als auch danach auf dem ersten Level befanden, während sich eine andere Bibliothek vom vierten auf den fünften Level steigern konnte. Das Ergebnis der Studie entspricht sowohl *Brockmann* als auch einer Reihe anderer Studien¹⁶⁹ und zeigt, dass Benchmarking die Dienstleistungsqualität positiv beeinflussen kann. Allerdings gilt dies einschränkend nur für die Bibliotheken, die bereits über ein funktionierendes Qualitätsmanagement verfügen.

Festzuhalten bleibt, „dass gemeinsames Benchmarking keine fertigen Lösungen anbietet, sondern auf Probleme, Entwicklungen und mögliche Verbesserungen hinweist“¹⁷⁰ und damit zu einem Baustein der Qualitätsoptimierung werden kann.

		BIX-WB	UKB	SQH
1. Angebote				
Bibliothek als Arbeitsplatz	m ² Benutzungsbereich pro Kopf	1.		
	Öffnungszeiten:			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Öffnungszeiten pro Woche ○ Öffnungszeiten im Vergleich zur Nachfrage 	5.	B5	2. Fragebogen

¹⁶⁷ *Brockman*, 1997, S 372.

¹⁶⁸ *Wilson, Frankie / Town, J. Stephen*, Benchmarking and library maturity, in: *Performance Measurement and Metrics* 7 (2006), Nr. 2, S. 75-82.

¹⁶⁹ Eine Übersicht über diese Studien geben *Wilson / Town*, 2006, S. 80.

¹⁷⁰ *Poll*, 2006, S. 14.

		BIX-WB	UKB	SQH
1. Angebote (Fortsetzung)				
Bestand	Ausgaben für Literatur und Information pro Kopf	3.	B1	
	Anteil der Erwerbungsausgaben an gesamten Ausgaben		A3	
	Anteil der Ausgaben für Zeitschriften am Etat für Monographien und Zeitschriften		A4	
	Anteil der Ausgaben für elektronische Ressourcen am gesamten Erwerbungsetat	4.	A5	
	Ausgaben für Literatur und Information pro wissenschaftlichem Mitarbeiter (nach Fachgruppen)		B2	
	Anzahl der Monografien pro Kopf		B3	
	Anzahl der Zeitschriftenabonnements pro Kopf		B4	
Personal	Mitarbeiter pro Kopf	2.		
2. Nutzung				
Allgemein	Nutzung der Bibliothek von der Zielgruppe (Marktdurchdringung)		Fragebogen	3. Fragebogen
	Nutzung der elektronischen Angebote von außerhalb			4. Fragebogen
	Bibliotheksbesuche pro Kopf	6.		6.
	Benutzerzufriedenheit	geplant	Fragebogen	1. Fragebogen
Bestand	Nutzung des ausleihbaren Bestandes			11.
	Ausleihen:			
	○ Ausleihen des letzten Jahres im Verhältnis zu den Anschaffungen der letzten fünf Jahre		D1	
	○ Ausleihen pro Kopf		D2	
	Nutzung der elektronischen Dienstleistungen (OPAC, Website)			5.
	OPAC Sitzungen pro Kopf		D8	
	Virtuelle Bibliotheksbesuche (Website)	geplant		
	Durchschnittliche Downloads pro elektronischer Zeitschrift		D10	
	Anteil der Fernleihen an allen Ausleihen		ähnlich: D3	10.
	Sofortige Medienverfügbarkeit (Anteil der sofortigen Ausleihen an der Summe aller Leihfälle)	8.		

		BIX-WB	UKB	SQH
2. Nutzung (Fortsetzung)				
Auskunft und Beratung	Informationsanfragen pro Kopf			7.
Schulungen	Schulungsstunden pro Kopf	7.		
	Teilnahme an Bibliotheksangeboten (Events und Schulungen)			8.
3. Effizienz				
Allgemein	Kosten pro Nutzer	9.		
	Verhältnis der Erwerbungsausgaben zu den Personalausgaben	10.		
Prozesse / Geschwindigkeit	Prozessdauer in Tagen: ○ Erwerbung (von Monographienbestellung bis Lieferung)			9.
	○ Bearbeitung (von Ankunft bis Bereitstellung)		C2	9.
	Mitarbeiterproduktivität	11.	C1	
	Anteil der verstellten Bücher			12. Stichproben
	Erfolgreiche Fernleihanfragen (Monographien, Artikel)		D4/D5	
4. Entwicklung				
Personal	Weiterbildung: ○ Fortbildungstage pro Mitarbeiter	12.		
	○ Ausgaben für Weiterbildung pro Mitarbeiter		A6	
	Anteil des Personals f. Entwicklung und Bereitstellung elektronischer Dienste	15.		
Finanzierung	Anteil der Bibliotheksmittel an den Hochschulmitteln	13.	A1	
	Anteil der Dritt- und Sondermittel an den zu den Bibliotheksmitteln	14.		

Tabelle 7: Vergleich von Indikatoren in nationalen Benchmarking-Projekten

SCHLUSSBEMERKUNG

Ebenso wie andere Marktbranchen setzen sich auch die Bibliotheken als Dienstleistungsanbieter im Informationsmarkt mit Fragen des Qualitätsmanagements auseinander. Die Beschäftigung mit beschränkten Kapazitäten, einhergehend mit den fortwährenden Neuentwicklungen in der Informationsversorgung erfordert in gewissem Maße ein strategisches Vorgehen seitens der Bibliotheken. Den Bibliotheken ist durchaus bewusst, dass der Gesamterfolg einer Bibliothek letztlich von der Zufriedenheit der Nutzer und dem Vermögen, diese langfristig zu binden, abhängt. Insbesondere die Nutzerzufriedenheit wird dabei maßgeblich von der Qualität der angebotenen Dienstleistungen beeinflusst. Verschiedene Möglichkeiten, Qualität zu messen und zu verbessern, wurden in dieser Arbeit vorgestellt. Dabei stellen die modernen Qualitätsmanagementsysteme, die – zumindest theoretisch – auch von Bibliotheken genutzt werden könnten, aufwändige, kosten- und zeitintensive Verfahren dar, die bislang von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen kaum Eingang in den Bibliotheksbereich gefunden haben. Verbreiteter dagegen sind Methoden, die den Bibliotheken für die Leistungsmessung zur Verfügung stehen. Es wurde gezeigt, dass im Bereich der Leistungsmessung international gültige Methoden und Instrumente entwickelt worden sind, mittels derer die Ermittlung der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen ermöglicht wird. Neben der Leistungsmessung wurde schließlich mit dem Benchmarking eine weitere Methode vorgestellt, Schwächen und Veränderungspotentiale im Vergleich mit anderen Bibliotheken zu identifizieren. In diesem Kontext wurden drei internationale Projekte näher betrachtet, in denen die Bedeutung der Qualität von Dienstleistungen und Ressourcen verschieden stark gewichtet wurde.

Das angestrebte zukünftige Ziel des Qualitätsmanagements in Bibliotheken ist innerhalb eines größeren Rahmens sicherlich die „Einführung von nationalen Bibliotheksstandards als Orientierungsgrößen für Bibliotheken und politische Entscheider mit der Perspektive, dass sich langfristig einmal alle Bibliotheken im gehobenen Niveau bewegen und ihre Rolle in der Bildungslandschaft tatsächlich ausfüllen können.“¹⁷¹

¹⁷¹ Bilo, Albert / Klug, Petra, Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität, in: BuB 57 (2005), S. 447-453 (450).

LITERATURVERZEICHNIS

1. GEDRUCKTE UND ELEKTRONISCHE LITERATUR

Ayensa Navascués, Amalia, Qualitätsmanagement und Exzellenz in Bibliotheken: dargestellt am Beispiel des Bibliotheks- und Dokumentationsservice des CNIC Carlos III, Madrid (Spanien), Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Nr. 50, 2005;

Verfügbar unter: <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=977939871>.

Bavakutty, Moyante, Methods for measuring quality of libraries, New Delhi: Ess Ess Publications, 2005

Bilo, Albert / Klug, Petra, Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität, in: BuB 57 (2005), S. 447-453.

BIX 2006 – die Entwicklung im Überblick. Wer nimmt am BIX teil?, in: BIX (2006), B.I.T. online 9 (2006), Sonderheft, S. 19-20.

Brockman, John, Quality Management and Benchmarking in the Information Sector: results of recent research, London: Bowker Saur, 1997

Brophy, Peter, The quality of libraries, in: Die effektive Bibliothek, Klaus Hilgemann / Peter te Boekhorst (Hrsg.), München: Saur, 2004, S. 30-46.

Brüggemann, Diane, Sechs Jahre BIX – eine Chronik, in: BIX (2005), S. 36-39.

Ceynowa, Klaus / Coners, André, Balanced scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken, Frankfurt am Main : Klostermann, 2002.

Cullen, Rowena, „Benchmarking: Overview and Context.“ Paper presented at the World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council, Berlin, Germany, August 1-9 2003;

Verfügbar unter: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/015e-Cullen.pdf>.

DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg.), ISO 11620:1998, Information und Dokumentation – Leistungsindikatoren für Bibliotheken, Berlin: Beuth, 2000.

DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg.), ISO/TR 20983:2003, Information und Dokumentation – Leistungsindikatoren für elektronische Bibliotheksdienstleistungen, Berlin: Beuth, 2004.

EFQM. Excellence einführen;

Verfügbar unter: [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(5\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(5).pdf).

EFQM. Die Grundkonzepte der Excellence;

Verfügbar unter: http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_2003.pdf.

Falcone, Santa / Rivera, Michael, Improving university library electronic services, in: Performance Measurement and Metrics 6 (2005), Nr. 2, S. 97-107

Foot, Jane, How to do Benchmarking: A Practitioner's Guide. London: Inter-Authorities Group, 1998.

Gebauer, Gabriele, Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken – am Beispiel der ersten zertifizierten Öffentlichen Bibliothek in Deutschland, in: B.I.T. online Innovativ, Band 5, Innovationsforum 2003, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2003, S. 96-187.

Geißelmann, Friedrich, Der BIX als neue Aufgabe im Kompetenznetzwerk für Bibliotheken, in: BIX (2005), S. 12.

Heath, Fred M. / Kyrillidou, Martha / Askew, Consuela A. (Hrsg.), Libraries act on their LibQUAL+™ findings: from data to action, Binghamton, NY: Haworth Information Press, 2004.

Herget, Josef / Hierl, Sonja / Lang, Norbert, Swiss Libraries for Excellence – wie Bibliotheken immer besser werden können, in: Arbido 6 (2004), S. 26-30;
Zitiert als: Herget (2004/1).

Herget, Josef / Hierl, Sonja / Lang, Norbert, Libraries of Excellence in der Wissensgesellschaft. Grundlagen, Modelle und Umsetzung, in: Informationen zwischen Kultur und Marktwirtschaft. Proceedings des 9. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft, Chur 6.-8. Oktober 2004, Bernard Bekavac, / Josef Herget / Marc Rittberger (Hg.), Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, 2004, S. 187-212;

Verfügbar unter: <http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/infwiss/download/isi2004/cc-isi04-art11.pdf>;

Zitiert als: Herget (2004/2).

Hernon, Peter / Calvert, Philip, E-service quality in libraries: Exploring its features and dimensions, in: Library and Information Science Research 27 (2005), S. 377-404.

Hernon, Peter / Altmann, Ellen, Service quality. A concept not fully explored, in: Library Trends 49 (2001), Nr. 4, S. 687-708

Hernon, Peter / Altman, Ellen, Assessing Service quality: Satisfying the expectations of library customers, Chicago, London: American Library Association, 1998.

Hobohm, Hans-Christoph, Kundenbindung und Qualitätsmanagement, in: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hans-Christoph Hobohm / Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, Hamburg: Dashöfer, 2002, Abschnitt 3.5.1.

Hobohm, Hans-Christoph, Management und Marketing, in: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hans-Christoph Hobohm / Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, Hamburg: Dashöfer, 2002, Abschnitt 3/3.5.

Hoeth, Ulrike / Schwarz, Wolfgang, Qualitätstechniken für die Dienstleistung, 2. Auflage München, Wien: Hanser, 2002

- International Organisation for Standardization* (Hrsg.), ISO 11620:1998/Amd. 1:2003: Information and documentation – Library performance indicators, Amendment 1: Additional performance indicators for libraries, Geneva, 2003.
- International Organisation for Standardization* (Hrsg.), ISO/DIS 11620:2006: Information and documentation – Library performance indicators, Geneva, 2006.
- Kamiske, Gerd F. / Brauer, Jörg-Peter*, Qualitätsmanagement von A-Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 2. Auflage München, Wien: Hanser Verlag, 1995.
- Kyrillidou, Martha / Persson, Ann-Christin*, The new library user in Sweden. A LibQUAL+™ study at Lund university, in: *Performance Measurement and Metrics* 7 (2006), Nr. 1, S. 45-53.
- Köse, Ibrahim*, Qualität elektronischer Dienstleistungen: Messung und Auswirkungen, Frankfurt a. M.: Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2007.
- Laeven, Hubert / Smit, Anja*, A project to benchmark university libraries in The Netherlands, in: *Library Management* 24 (2003), Nr. 6/7, S. 291-304.
- Möller, Katrin*, Kundenanforderungen an historisch wissenschaftliche Bibliotheken - eine LibQUAL+™ gestützte Erhebung zur Dienstleistungsqualität der Herzogin Anna Amalia Bibliothek, Diplomarbeit an der Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Informationswissenschaften, Studiengang Bibliothek, 2003.
- Mühlenkamp, Holger*, Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen - Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage, B.I.T. online Innovativ, Band 8, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2004.
- Mundt, Sebastian / Guschker, Stefan*, Benchmarking als Ansatz für kundenorientierte Verbesserungsprozesse in B.I.T. online 6 (2003), Nr. 1, S. 37-42;
Verfügbar unter: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2003-01/fach1.htm>.
- Mundt, Sebastian*, Von Eingangstüren und Pop-up-Fenstern: Zwei Indikatoren für die Zukunft, in: *BIX* (2005), S. 28 -29.
- Nitecki, Danuta A.*, Assessment of service quality in academic libraries. Focus on the application of the SERVQUAL, in: *Proceedings of the 2nd Northumbria Conference on performance measurement in libraries and information services*, Newcastle upon Tyne: Wessell & Associates, 1998.
- Parasuraman, Anantharanthan / Berry, Leonard L. / Zeithaml, Valerie A.*, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: *Journal of Retailing* 64 (1988) Nr. 1, S. 12-40.
- Parasuraman, Anantharanthan / Berry, Leonard L. / Zeithaml, Valerie A.*, A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, in: *Journal of Marketing* 49 (1985), Nr. 4, S. 41-50.
- Parasuraman, Anantharanthan*, Foreword, in: *Performance Measurement and Metrics* 3 (2002), Nr. 2, S. 37-39.

- Pasuraman, Anantharanthan / Zeithaml, Valerie A. / Malhotra, Arvind*, E-S-QUAL, A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, in: *Journal of Service Research* 7 (February 2005), Nr. 3, S. 213-233.
- Poll, Roswitha*, Das Wagnis des Benchmarkings. BIX im Vergleich, in: *BIX* (2006), B.I.T. online 9 (2006), Sonderheft, S. 10-14.
- Poll, Roswitha*, Standardized measures in the changing information environment, in: *Performance Measurement and Metrics* 7 (2006), Nr. 3, S. 127-141.
- Poll, Roswitha*, Benchmarking with quality indicators: national projects, in: *Performance Measurement and Metrics* 8 (2007), Nr. 1, S. 41-53.
- Poll, Roswitha / te Boekhorst, Peter*, Measuring Quality, Performance measurement in Libraries, IFLA Publikation 127, 2. Auflage München: Saur, 2007.
- Poll, Roswitha / te Boekhorst, Peter*, Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken, IFLA Section of University Libraries & other General Research Libraries, München: Saur, 1998.
- Pritchard, Sarah M.*, Library Benchmarking: Old Wine in new Bottles?, in: *Journal of Academic Librarianship* 21 (1995), Nr. 6, S. 491-496.
- Santos, Jessica*, E-service quality: a model of virtual service quality dimensions, in: *Managing Service Quality* 13 (2003), Nr. 3, S. 233-246.
- Seefeldt, Jürgen*, Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken, in: *B.I.T. online* 9 (2006), Nr. 3, S. 201-204.
- Te Boekhorst, Peter*, Managementinformation für die elektronische Bibliothek, in: *B.I.T. online* 2 (2000), Nr. 2, S. 183-188 ; Verfügbar unter: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-02/nachricht/boek/artikel.htm> (S. 1-7).
- The Swedish library association's special interest group for quality management and statistics* (Hrsg.), *Quality Handbook. Performance indicators for library activities*; Verfügbar unter: http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/quality_handbook.pdf.
- Thompson, Bruce*, The Origins/Birth of LibQUAL™; Verfügbar unter: <http://www.libqual.org/About/Birth/index.cfm>
- Thompson, Bruce, Cook, Colleen, Heath, Fred*, How many dimensions does it take to measure users' perceptions of libraries? A LibQUAL+ study, in: *Portal, Libraries and the academy* (2001) Nr. 1, S. 129-138.
- Umlauf, Konrad*, Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen, *Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft* 116, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 38; Verfügbar unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/>
- Umlauf, Konrad*, Marketing und Leistungsmessung, *Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft* 95, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 37; Verfügbar unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/>

Voss, Rödiger / Stoschek, Julia, Ähnliche Zielsetzung, Studie: Unterschiede zwischen ISO 9001:2000 und EFQM-Modell, in: QZ 10 (2002), S. 1004-1005.

Waller, Consuella A. / Hoseth, Amy / Kyrrillidou, Martha, LibQUAL+™. Politics and procedures manual, Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 2003;
Verfügbar unter: <http://www.libqual.org/documents/admin/procedures3.8.pdf>.

Walters, William H., Expertise and evidence in the assessment of library quality, in: Performance Measurement and Metrics 4 (2003), Nr. 3, S. 98-102.

Wilson, Frankie / Town, J. Stephen, Benchmarking and library maturity, in: Performance Measurement and Metrics 7 (2006), Nr. 2, S. 75-82.

Xalter, Simon, Der Bibliotheksindex (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken - eine kritische Auseinandersetzung, 2006;
Verfügbar unter: <http://tobias-lib.ub.uni-tuebingen.de/volltexte/2006/2440/index.html>.

2. WEBSEITEN (STAND: 21.05.07)

http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de/BezRegDdorf/hierarchie/news/news-archiv/2006/04April/129_2006.php

<http://www.deutsche-efqm.de/>

<http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/audit.asp>

<http://www.provincia.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaetsstandards.asp#anc982>

<http://equinox.dcu.ie/>

<http://export.libris.kb.se/kvalitet>

http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/quality_handbook.pdf

<http://www.bix-bibliotheksindex.de>

<http://www.ukb.nl/benchmark.htm>